Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Mai 2007

Direction générale Humanisation du travail
SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale
avec le soutien du Fonds social européen

Ce manuel a été rédigé par les membres de l'équipe de recherche du projet.

EQUIPE DE RECHERCHE

La conduite du projet est assurée par l'**Université de Liège** (ULg)
Sophie Delvaux, Daniel Faulx, Patrick Italiano, Aurélie Vivegnis
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
Service de psychologie sociale des groupes et des organisations
boulevard du Rectorat 5 (B32)Sart Tilman
4000 Liège
Tél.: 04 366 20 81

La couverture et les pages de ce manuel reproduisent un Inukshuk. Ces bonshommes de pierre, que l'on peut observer dans le grand nord canadien, seraient selon certaines légendes des points de repère que les hommes utilisaient pour marquer leur chemin. Ce symbole sert ainsi de guide aux voyageurs. La forme évoque un homme en construction, fait de multiples couches et réalités qui lui donnent son identité pleine. C'est en référence à cette double évocation que l'Inukshuk tient lieu d'illustration poétique de ce manuel.

PROMOTEUR DU PROJET
"PREVENIR LA VIOLENCE ET LE HARCELEMENT AU TRAVAIL"

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Direction générale Humanisation du travail
rue Ernest Blerot 1 – 1070 Bruxelles

Ce manuel a pu être réalisé grâce à l'appui de l'Union européenne - Fonds social européen

Cette publication peut également être consultée sur le site Internet : **www.respectautravail.be**

H/F
Les termes "conseillers en prévention", "personnes de confiance" et "intervenants" utilisés dans cette publication renvoient aux personnes des deux sexes.

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

L'autorisation de la Direction générale Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale est exigée pour toute reproduction ou diffusion de tout ou partie de ce manuel.

Ce manuel a été rédigé à la demande de la Direction générale Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.
Coordination : Direction de la comunication
Couverture: Serge Dehaes
Mise en page et supervision graphique: Sylvie Peeters
Impression: Bietlot
Dépôt légal: D/2007/1205/13

Editeur responsable:
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale - rue Ernest Blerot 1 – 1070 Bruxelles

Ce manuel peut être obtenu gratuitement

- Par téléphone au 02 233 42 14
- Par commande directe sur le site du Service public fédéral: http://www.emploi.belgique.be
- Par écrit à la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles
  Fax: 02 233 42 36
  E-mail: publi@emploi.belgique.be

AVANT-PROPOS

Afin de fournir un support aux professionnels à qui est confiée la prise en charge des situations de souffrance relationnelle au travail, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, soutenu par le Fonds social européen, a chargé le Service de psychologie sociale des groupes et organisations de l'Université de Liège d'une recherche sur le diagnostic de ces situations avec pour objectif final de développer des outils pratiques de diagnostic.

Cette recherche a abouti à la création de deux outils spécifiques réunis dans ce document:

- *Une introduction au diagnostic qui inventorie les types de démarches de diagnostic relatives au harcèlement moral, en examine les objectifs et méthodes, considère les questions qui se posent pour chacune.*
- *Un guide pratique d'aide au diagnostic de cas, structuré et séquentiel, indiquant les éléments à relever, à chaque étape, dans une logique de diagnostic différentiel des situations ou configurations qui peuvent se présenter.*

La philosophie générale qui a présidé la conception de ces outils s'est fondée sur les conditions effectives de travail des professionnels. La logique veut donc que l'on précise dans un premier temps l'objectif et le cadre dans lequel le praticien est amené à poser un diagnostic. Cet aspect est donc traité dans la première partie de ce vademecum. Chaque utilisateur y trouvera des éclairages clarifiant, le cadre et la portée du travail qui lui incombe.

Ce cadre et cet objectif sont ensuite susceptibles de faire porter une attention plus ou moins grande à certains aspects de la situation de souffrance relationnelle: identification de la souffrance, objectivation de la violence, responsabilité organisationnelle… La structure du guide de diagnostic différentiel qui suit est donc, en principe, fondée sur une démarche d'arbre de décision séquentiel, qui permet un diagnostic d'ensemble du cas rencontré. Toutefois cette utilisation complète n'est pas obligatoire, de telle sorte que pour des usages partiels ou spécifiques, le praticien pourra trouver dans le guide des critères de diagnostic utilisables séparément.

L'ensemble de la démarche part d'un constat évident d'impossibilité de réduire la complexité des cas concrets à des modèles simples et rigides: elle laisse donc, à chaque étape, une place à l'expertise de l'intervenant, à la prise en considération de facteurs ou éléments de contexte pertinents pour le diagnostic du cas précis, tout en fournissant des critères permettant de procéder aux étapes successives du diagnostic.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos 3
Table des matières 5

Première partie:
Introduction à la démarche diagnostique 7
1. La démarche diagnostique: Introduction 8
2. Les différents modes de diagnostic: démarches et objectifs. . 10
2.1 L'audit 11
2.1.1 L'étude des indicateurs de symptômes 11
2.1.2 Démarches de surveys par questionnnaires 12
2.1.3 Autres modes d'investigation 12
2.2 Le diagnostic préparatoire à une intervention. 13
2.2.1 Diagnostic et intervention: deux processus différents ? 13
2.2.2 Un moyen privilégié de diagnostic préparatoire: l'entretien. 14
2.2.3 Les autres modes de diagnostics préparatoires. 15
2.2.4 Questions préparatoires à une intervention 16
2.3 L'analyse des risques. 17
2.4 Le diagnostic clinique.. 17
2.4.1 Le modèle clinique d'investigation du Service de psychologie sociale des groupes et des organisations de l'Université de Liège 18
2.4.2 Autres démarches cliniques 20
2.5 L'enquête interne 21
2.5.1 Démarche générale 21
2.5.2 Difficultés particulières. 23
2.6 L'expertise judiciaire. 25
3. Typologie des diagnostics. 27

Deuxième partie:
Guide de diagnostic différentiel 29
1. Guide de diagnostic: Introduction 30
2. Composition des différents modules 31
2.1 Schéma d'ensemble de la démarche 32
2.2 Mode d'emploi 33
2.2.1 Relevé des conséquences et évaluation de la souffrance 33
2.2.2 Relevé des faits et analyse de la violence. 33
2.2.3 Dynamiques et configurations relationnelles. 33
2.2.4 Analyse du contexte. 33
3. Evaluation de la souffrance: les effets de la violence 35
3.1 Conséquences physiques 35
3.2 Conséquences psychologiques. 35
3.3 Conséquences sociales. 35
3.4 Conséquences professionnelles 35
3.5 Pour aller plus loin: l'échelle de stress post-traumatique 36
4. Violence : analyse des faits 38
4.1 Caractéristiques des actes violents 38
4.1.1 Fréquence et durée 38
4.1.2 Typicité 38
4.1.3 Variété. 39
4.1.4 Gravité 39
4.1.5 Discrimination 39
4.1.6 Caractère non écologique 39
4.2 Typologie des comportements violents 40

4.3 Trois niveaux d'analyse possible de la violence: interpersonnel, groupal et organisationnel. 42
4.3.1 Niveau interpersonnel 42
4.3.2 Niveau groupal 43
4.3.3 Niveau organisationnel 43
4.3.4 Faits violents ou éléments de contexte ? 43

5. Dynamiques relationnelles de symétrie ou de complémentarité 45
5.1 Indices de symétrie de la relation 45
5.2 Indices de complémentarité de la relation. 45
5.3 La sélection d'une période de référence 46

6. Configurations relationnelles 48
6.1 Description des configurations relationnelles 48
6.1.1 Au niveau interpersonnel 48
6.1.2 Au niveau groupal
6.1.3 Au niveau organisationnel 50
6.2 Quelques critères différentiels entre situations proches 52
6.2.1 Emprise interpersonnelle Versus. Harcèlement moral. 52
6.2.2 Bizutage Versus. Bouc émissaire Versus. Emprise groupale. 52
6.3 Fiches descriptives des configurations 53
6.3.1 Conflit interpersonnel 53
6.3.2 Emprise interpersonnelle 54
6.3.3 Harcèlement moral primaire 55
6.3.4 Emprise groupale 56
6.3.5 Bizutage. 57
6.3.6 Bouc émissaire 59
6.3.7 Emprise organisationnelle. 60

7. Analyse des contextes 61
7.1 Contextes de violence 61
7.2 Contextes relationnels directs. 61
7.3 Contextes relationnels indirects 67
7.4 Contexte général 68
7.5 Fiches descriptives des contextes relationnels indirects. 70
7.5.1 Hyperconflit 70
7.5.2 Maltraitance managériale 71

8. Fiche récapitulative de diagnostic. 72

Bibliographie 75

Première partie:
INTRODUCTION À LA DÉMARCHE DIAGNOSTIQUE

1. LA DÉMARCHE DIAGNOSTIQUE: INTRODUCTION

De nombreuses situations de souffrance au travail liées aux relations de travail s'expriment aujourd'hui par la notion de harcèlement moral. Du fait de l'existence de lois en la matière et de l'impact médiatique de cette notion, les praticiens sont souvent sollicités pour mener le diagnostic de ce que l'on pourrait appeler des situations de harcèlement moral présumé. Tel est le point de départ de notre réflexion.

A partir du diagnostic de ces situations, il est possible, et même probable, que toute une variété de souffrances relationnelles au travail se présenteront: harcèlement moral, certes, mais aussi conflit, emprise, bizutage, maltraitance managériale… La question de la souffrance relationnelle a été abordée au cours de l'autre volet de notre recherche, dont le lecteur pourra consulter les fruits dans l'ouvrage intitulé «Agir sur les souffrances relationnelles au travail. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail». Par ailleurs, les différents phénomènes précités, ainsi que d'autres, constituent une des cibles du guide de diagnostic qui constitue la deuxième partie de ce vademecum du diagnostic. Notre propos n'est donc pas ici d'indiquer comment les différencier, mais plutôt d'offrir au lecteur une vision des grandes démarches qui peuvent présider à une démarche de diagnostic des situations de harcèlement moral présumé. Nous parlerons donc dans les lignes qui suivent du diagnostic du harcèlement moral, étant entendu qu'il s'agit bien de situations qui sont présentées dans un premier temps comme telles, sans que cela ne détermine les conclusions sur le fond.

La question du diagnostic des situations de harcèlement constitue un champ toujours en évolution actuellement. En effet, si le harcèlement au travail a fait l'objet de nombreuses études au cours des quinze dernières années, si les conséquences, les comportements types et les contextes d'apparition de ce phénomène sont de mieux en mieux connus, des questions de plus en plus précises, relatives à l'identification, au dépistage et à l'analyse des situations de harcèlement se posent aujourd'hui aux scientifiques, intervenants, membres des organisations ou responsables de l'application de la loi.

Citons quelques-unes des plus fréquemment exprimées:

- Comment identifier les causes et les sources d'un harcèlement?
- Comment dépister les contextes à risque?
- Comment repérer les situations problématiques?
- Comment distinguer le vrai du faux lors d'une plainte?
- Comment établir un diagnostic fiable?

Autant de questions qui peuvent être reprises sous le terme de «questions de diagnostic».

Selon le grand dictionnaire terminologique, le diagnostic est l'examen d'une situation individuelle ou collective d'ordre psychologique, social ou pédagogique jugée complexe ou critique, effectuée dans le but d'en préciser les facteurs déterminants et d'instaurer les correctifs appropriés.

Les auteurs ajoutent que l'établissement d'un diagnostic implique un mécanisme intellectuel par lequel le praticien convertit les observations dont il dispose en entités conceptuelles lui servant d'une part à reconnaître les causes et les signes de l'affection, et à les expliquer en vue d'une action préventive ou curative, et d'autre part à la différencier des affections voisines en fonction du système nosographique auquel il se réfère.

Ce vademecum montrera qu'il existe des démarches de diagnostic très différentes sur le plan à la fois des éléments recherchés dans l'examen de la situation, du type de facteurs déterminants investigués et sur celui du type de correctifs sur lesquels ils peuvent déboucher.

A partir de ce constat, nous avons classé les grands modes de diagnostic en 6 catégories.

Chaque mode se caractérise par des outils, des méthodes et des expériences particulières, et requiert des compétences spécifiques.

Dans la première partie de ce document, l'objet sera donc d'inventorier les types de démarches de diagnostic relatives aux situations présumées de harcèlement moral, d'en examiner les objectifs et méthodes, et de considérer les questions qui se posent pour chacune.

La seconde partie de cette brochure, intitulée «Guide de diagnostic», précise quant à elle le contenu du diagnostic et les conclusions qu'on peut tirer à partir des informations recueillies. Les bonnes pratiques identifiées dans le chapitre 4 du «manuel de l'intervenant» précité peuvent d'ailleurs s'appliquer aux démarches de diagnostic et nous invitons le lecteur à les consulter également dans cette optique.

En outre, ce document abordera d'autres contenus, d'autres questionnements, d'autres thématiques qui peuvent être rencontrés lors du diagnostic de situations de harcèlement moral présumé.

2. LES DIFFÉRENTS MODES DE DIAGNOSTIC: DÉMARCHES ET OBJECTIFS.

La première question qui se pose lors du choix d'une méthode de diagnostic est la finalité poursuivie par l'intervenant ou le commanditaire.

En effet, le diagnostic peut viser une démarche de prévention ou, au contraire, être mis en place suite à une situation de crise. Il peut se positionner dans le cadre d'une démarche conciliatrice ou au contraire répressive. Enfin, les finalités de la démarche peuvent concerner les individus, les groupes ou l'organisation.

Les six modes de diagnostic qui se dégagent sont les suivants.

L'audit: ce diagnostic sert à évaluer la présence de harcèlement dans une organisation, son ampleur et la forme qu'il prend, afin de mettre en place une politique de prévention et de prise en charge ciblée et efficace. Il a généralement une intention préventive.

Le diagnostic préparatoire: ce diagnostic sert à préparer une intervention, permet à l'intervenant de se faire une idée sur une situation afin de choisir les moyens adéquats d'intervention, qu'ils soient organisationnels, groupaux ou personnels. Il est généralement consécutif à l'apparition d'une situation de crise, et vise tant à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et des équipes de travail que du bien-être des individus. Il se positionne généralement dans une démarche conciliatrice plutôt que répressive.

L'analyse des risques: le diagnostic sert ici à comprendre les éléments critiques d'une dynamique personnelle, relationnelle ou organisationnelle d'une unité sociale identifiée comme «à risque». Le but en est de déceler les facteurs qui permettent aux situations de se développer et de réfléchir sur les moyens de prévention, organisationnels ou individuels, à mettre en place pour limiter l'apparition de nouveaux cas ou pour diminuer l'impact d'une situation en cours.

Le diagnostic clinique: ciblé sur les personnes victimes, il vise à déceler les dommages qu'elles ont subis, à en identifier la nature – psychologique, somatique, sociale, professionnelle, financière –, et à permettre une compréhension plus fine de la situation. Il permet d'envisager les moyens de réparation du traumatisme subi. Cette démarche peut également être appliquée à des ensembles sociaux - services, unités, groupes - dès lors que l'on considère qu'une démarche réparatrice ou soignante doit être entreprise.

L'enquête: cette démarche vise à établir les faits qui se sont déroulés dans un espace-temps particulier afin d'évaluer si des comportements relevant du harcèlement ont été posés dans le cadre du travail, quelle en est la nature et qui en sont les responsables afin d'envisager d'éventuelles sanctions à l'égard des auteurs. La démarche est donc plutôt répressive.

L'expertise judiciaire: dans ce cas, on retrouve des intentions similaires à celles de l'enquête, à la différence que le diagnostic est destiné à l'Autorité judiciaire. Ce diagnostic peut poursuivre diverses intentions: établissement des faits, recoupement des témoignages, analyse des pièces matérielles, recherche de preuves, étude de la crédibilité.

2.1 L'audit

Des phénomènes de mobbing sont-ils à l'œuvre dans une organisation? Cette question est très délicate.

Certes, le nombre de plaintes peut donner des indications, mais cet élément n'est pas nécessairement révélateur de l'ampleur réelle du problème. Notamment, il apparaît que certains travailleurs utilisent aujourd'hui le terme harcèlement pour donner plus d'impact à leurs récriminations sur leur travail et les relations qui s'y développent, ces récriminations n'étant pas nécessairement liées à du harcèlement (Liefooghe & Mac Kenzie Davey, 2001). C'est pourquoi il est intéressant d'objectiver l'ampleur éventuelle de cas de harcèlement au sein d'une organisation particulière.

Une telle démarche permettra à la fois de quantifier les cas «réels» ou supposés de harcèlement, mais sera également l'occasion de différencier les différentes souffrances au travail existant dans une organisation et de cibler au mieux les interventions à mener.

Deux voies principales sont possibles et développées ci-après.

2.1.1 L'étude des indicateurs de symptômes

La première démarche consiste à observer les **symptômes organisationnels**. Ceux-ci peuvent constituer des indices de harcèlement. Les éléments suivants sont des révélateurs potentiels de la présence de cas de harcèlement: un degré élevé de turn over, l'inefficacité des équipes, une chute de productivité ou de qualité du service, un niveau de stress élevé, un absentéisme important, des phénomènes de «présentéisme», des problèmes de motivation, des absences de longue durée sans raisons médicales claires, des accidents de travail répétés et non explicables par la dangerosité intrinsèque de la tâche, des problèmes fréquents de circulation d'information.

Des **indicateurs** peuvent être consultés afin d'examiner ces symptômes, tels:

- des informations statistiques sur le turn over;
- des informations statistiques sur les niveaux d'absence;
- des informations concernant l'évolution de la production et de la qualité;
- des informations sur les comportements de plaintes: nombre de plaintes formulées, nombre d'appels à la hiérarchie pour des problèmes relationnels;
- des informations sur les temps de travail (à la recherche de l'overworking: les personnes soumises au mobbing sont souvent amenées, par réaction défensive, à faire plus d'heures et plus d'efforts);
- des informations médicales sur les causes d'absence.

Il faut ajouter trois remarques par rapport aux indicateurs précités.

Premièrement, ces symptômes ne sont que des éléments qui peuvent indiquer la présence de harcèlement, mais n'en constituent nullement la preuve. Un taux élevé de stress, une réduction de la productivité ou un taux élevé d'absentéisme, par exemple, peuvent évidemment être dus à de tout autres phénomènes. Ces informations sont donc précieuses, mais il faut se garder de toute conclusion hâtive.

Ensuite, les différents symptômes cités peuvent être considérés comme des causes autant que comme des conséquences. Ainsi le harcèlement provoque du stress, et, dans le même temps, un haut degré de stress facilite l'apparition de situations tendues, voire harcelantes.

Enfin, le respect de la vie privée, la non utilisation et la non-divulgation de données à caractère personnel doivent faire l'objet de l'attention la plus grande pour qui consulte de telles sources. Le respect de l'éthique et de la déontologie est un élé-

ment incontournable pour cette phase de recueil d'information, et le praticien ne devra jamais perdre de vue que l'audit poursuit un objectif d'évaluation collective et ne peut servir des fins individuelles.

2.1.2 Démarches de surveys par questionnnaire

L'autre piste est d'entreprendre une démarche de survey (que l'on peut traduire approximativement par «enquête d'opinion») auprès du personnel. Elle se fait généralement par voie de questionnaire, bien que certaines autres techniques, abordées plus loin, sont parfois utilisées.

Les questionnaires les plus souvent utilisés dans le cadre du harcèlement moral sont le LIPT et le NAQ.

Le LIPT ou Leymann Inventory of Psychoterror consiste à demander aux répondants si ils estiment avoir été l'objet de comportements hostiles au cours des six derniers mois. 45 comportements relevant du harcèlement sont proposés dans ce questionnaire. La deuxième partie porte sur les symptômes physiques et psychologiques. Ce questionnaire est centré exclusivement sur le repérage du harcèlement.

Le Negative Behaviors at Work, tiré du NAQ (Einarsen & Raknes, 1997), porte lui sur diverses natures de comportements hostiles au travail. Plus court, mais également plus général, il peut être intégré à une batterie de questions plus large portant par exemple sur le bien-être.

Il faut ici signaler une limite des questionnaires centrés sur le harcèlement moral ou la violence au travail. En effet, le fait de cibler la démarche uniquement sur les actes hostiles peut avoir un double effet négatif: d'une part, toutes les souffrances au travail qui ne sont pas investiguées risquent de s'exprimer au travers des questions proposées, et il s'ensuivra souvent une surestimation du phénomène. D'autre part, le risque est de passer à côté d'autres types de souffrances au travail tout aussi dommageables pour l'individu et l'organisation.

Élargir la problématique est possible de deux manières, dans le cadre des questionnaires.

D'une part, en faisant porter l'enquête sur l'ensemble des sources de souffrances relationnelles au travail: harcèlement, mais aussi conflit, violence au travail, abus, maltraitance organisationnelle, problèmes de communication et de coopération, … Le guide d'aide au diagnostic qui fait l'objet de la seconde partie de ce document a été réalisé dans cette optique par le Service de psychologie sociale des groupes et des organisations de l'Université de Liège.

Pour élargir encore davantage la focale de l'audit, des questions sur le harcèlement peuvent être intégrées dans un ensemble vaste de questions portant sur la santé, le bien-être au travail, les dimensions organisationnelles et relationnelles au travail. L'échelle mise au point à l'Université Laval (Québec) semble intéressante dans la mesure où, à côté d'informations sur le harcèlement moral, elle investigue également l'autonomie et la reconnaissance, les tâches et rôles, le processus de communication, le lien entre le travail et la vie privée, la qualité des relations de travail, le soutien et le support social, l'environnement physique du travail, le bien-être général et le stress.

2.1.3 Autres modes d'investigation

Toujours dans l'esprit d'élargir la problématique du harcèlement, la technique d'expression en groupe dite du focus goup permet l'émergence d'idées et de thématiques nouvelles.

Cette technique de discussion en groupe se déroule selon les 5 conditions relevées par Vaughn, Shay Schumm & Sinagub (1996): un groupe sélectionné, qui donne son avis sur un thème particulier, composé de 5 à 12 personnes relativement homogènes, encadré par un animateur, afin de découvrir des sentiments, attitudes et idées des participants et de recueillir des données qualitatives.

Cette technique d'interview groupale semi-structurée favorise la spontanéité des participants, les stimule, provoque des effets boule de neige et de synergie dans leur réflexion (Stewart & Shamdasani, 1990).

D'autres techniques peuvent encore être employées comme celle de la «ligne ouverte». Elle consiste à proposer à des membres d'une organisation de faire part, auprès d'une ou plusieurs personnes qui recueilleront l'information, de leurs problèmes concernant le bien-être au travail ou les relations au travail. Dans ce cas, un système ad hoc de recueil de l'information est créé et toutes les personnes membres d'un service, d'un secteur ou d'une organisation sont invitées à venir donner leur point de vue ou faire part de leurs difficultés durant une période déterminée.

Il importe que ce mode de recueil d'information ne soit pas confondu avec des pratiques de délation, de dénonciation ou encore de whistleblowing. Des règles déontologiques très strictes devront être prises pour assurer la confidentialité des témoignages et pour éviter des retombées directes aux personnes incriminées par des victimes présumées.

Enfin, certaines organisations ont choisi de recourir à des interviews de face à face avec un échantillon représentatif de la population de l'organisation ainsi qu'avec des témoins privilégiés: représentants syndicaux, membres des ressources humaines, chefs de service et responsables hiérarchiques. En raison de son coût plus important, cette approche est plutôt utilisée dans le cadre de modes de diagnostic survenant après l'apparition de situations de crises que dans des approches préventives.

Dans tous les cas, il apparaît que mener de telles démarches suscite des attentes qu'il sera nécessaire de prendre en compte, sous peine de créer des insatisfactions encore plus grandes. Celui qui mène de telles démarches est en possession de ce que Spurgeon (2003) appelle une «connaissance coupable», qui le met dans une situation exigeant de sa part une mise en place de remèdes souvent difficiles à instaurer.

2.2 Le diagnostic préparatoire à une intervention

2.2.1 Diagnostic et intervention: deux processus différents?

Procéder à l'examen d'une situation avant d'entamer une intervention est une démarche fréquente qui se retrouve dans bien des domaines de la vie sociale. Depuis le technicien qui décèle la panne avant de la résoudre jusqu'au médecin qui procède à l'anamnèse et à l'examen de son client avant de proposer le traitement adapté, évaluer avant d'intervenir est une démarche qui semble tomber sous le sens.

Toutefois, sans entrer profondément dans le débat ontologique sur le statut de l'analyse du problème et de la solution, il faut noter que la frontière entre l'intervention et le diagnostic n'est pas toujours évidente à tracer.

Dans le domaine qui nous intéresse, celui des systèmes humains, on sait que dès qu'un intervenant entre dans un système, il commence à le modifier. Il agit comme un analyseur (Lourau, 1978) et amène le système à révéler, notamment, des ten-

sions, des enjeux cachés, des conflits latents, bref des éléments de sa dynamique sous-jacente.

La portée sociale considérable du terme de harcèlement (Liefooghe & Mc Kenzie, 2001) ne fait encore qu'accroître ce phénomène.

La démarche de diagnostic peut donc déjà être considérée comme une démarche d'intervention. En d'autres termes, dans le même temps que l'intervenant procède au recueil d'informations sur le système, il commence à le modifier.

Si le diagnostic est une manière d'intervenir, on notera au passage que l'inverse est également vrai: intervenir est une manière intéressante de diagnostiquer. Ce point de vue peut être résumé par la formule de Lewin selon laquelle, pour comprendre un système, il faut s'efforcer de le modifier. Dans ce cas, c'est l'intervention qui permet le diagnostic.

En partant du principe que diagnostic et intervention sont intimement liés, examinons comment un diagnostic peut générer des impacts sur un système et donc constituer déjà une forme d'intervention.

2.2.2 Un moyen privilégié de diagnostic préparatoire: l'entretien

La méthode privilégiée de diagnostic des situations de harcèlement moral au travail est l'entretien individuel avec les protagonistes et avec d'autres personnes susceptibles d'être concernées par le cas.

Les techniques utilisées dans le cadre de ces entretiens pour faire en sorte que le diagnostic préparatoire serve déjà de préparation à l'intervention sont diverses.

D'abord, vis-à-vis des personnes directement concernées par le cas-problème, les interviews préliminaires à l'intervention permettent une expression émotionnelle dans le cadre d'une écoute qui a souvent fait défaut. Ce seul élément est déjà de nature à provoquer des changements comportementaux, cognitifs et émotionnels qui peuvent être considérables.

Ensuite, des questions portant sur le point de vue des autres parties, sur les actes que la personne est prête à poser pour faire évoluer la situation et des recadrages aident, au cours de l'entretien, à ce que s'enclenche une autre dynamique sociale. Ces techniques sont développées dans le chapitre 3.1 du «Manuel de l'intervenant», consacré à l'entretien d'aide.

D'autre part, le processus de diagnostic peut être l'occasion - parfois unique - de rencontrer de manière «légitime» certaines personnes jugées «périphériques» par rapport au cas. C'est aussi l'occasion de faire prendre conscience à des collègues, supérieurs hiérarchiques, amis ou membres d'autres services que, s'ils ne font pas nécessairement partie du problème, ils peuvent constituer des partenaires de la solution. Or, on sait que la dynamique sociale et le comportement de l'entourage dans un cas de harcèlement peuvent conditionner fortement son développement (Leymann, 1996; Faulx & Geuzaine, 2000), voire parfois empêcher les personnes impliquées de sortir de la situation (Faulx, Erpicum & Horion, 2005).

À côté des effets positifs observés lors de diagnostics par entretiens, il faut également porter une attention sur les effets pervers de telles démarches: publicité non voulue donnée à une affaire, création d'un climat social de suspicion ou de délation, stigmatisation des victimes et auteurs présumés, augmentation de la focalisation du système sur le conflit.

La réflexion sur les personnes à interroger est à intégrer dans ce cadre. Qui rencontrer? Jusqu'où étendre la démarche de diagnostic? Autant de questions qui ne peuvent trouver réponse indépendamment de la considération de l'impact qu'elles vont produire.

À ce sujet, on peut mentionner les recommandations de bonnes pratiques suivantes:

- prévoir un diagnostic «extensible»: cibler a priori quelques personnes, mais prévoir que d'autres pourraient, au cours de la démarche, s'avérer intéressantes à rencontrer, prévoir la possibilité de rencontrer plusieurs fois certaines personnes;
- au cours des entretiens, de l'intervention, éviter de stigmatiser le cas, ou les personnes avec des mots qui ne laissent aucune échappatoire – harceleur, harcelé, victime – ce qui risquerait d'entraver l'évolution des comportements par la suite, observation déjà exprimée dans le contexte de l'abus familial par Perronne & Naninni (1996) de la manière suivante: «il est nécessaire d'utiliser une théorie et un langage qui permettent le changement. (…). Ainsi, nulle «victime» se sortira de son statut si elle ne peut entrevoir en quoi elle participe de ce statut et donc sa modification; nul «bourreau» ne pourra sortir de son état s'il ne peut entrevoir la liberté qu'il a de le faire. Les mots de bourreau et de victime sont donc à eux seuls un enfermement. Ils amputent de toute possibilité d'évolution ». Il est donc préférable de ne pas parler d'emblée de situation de harcèlement, mais tout simplement de situation-problème ou d'analyse de situation. Le terme de «point de tension» pourra être utilisé pour évoquer un secteur où se présente une difficulté particulière;
- prévoir et annoncer les règles de confidentialité en vigueur et la nature du feedback proposé;
- être transparent sur ce qui sera fait du diagnostic, en restant attentif à la crainte la plus fréquemment exprimée qui est celle de le voir transformé en enquête évaluative débouchant sur des sanctions.

Finalement, c'est la question de l'opportunité ou non d'un diagnostic préparatoire qui se pose à l'intervenant. En effet, puisque celui-ci est très proche de la démarche d'intervention, il peut s'avérer plus intéressant d'entrer directement dans l'intervention si les effets pervers de ce diagnostic préparatoire apparaissent plus importants que les bénéfices.

2.2.3 Les autres modes de diagnostics préparatoires

D'autres modes de diagnostics préparatoires à une intervention peuvent être réalisés.

L'intervenant rencontre parfois des équipes de travail pour identifier des situations-problèmes, pour parler de tensions ou de difficultés au travail, pour évoquer ce qu'elles pourraient attendre d'une intervention.

Cela prend la forme d'une discussion de groupe, animée généralement par le futur intervenant. Une des aides techniques à ce type de diagnostic peut être un guide de discussion avec l'ensemble des points qui pourront être abordés lors de la réunion. On trouvera dans le point suivant, portant sur le contenu du diagnostic préparatoire, des éléments qui guident la démarche et aident le praticien à construire un tel guide.

La plupart des intervenants relèvent cependant des risques à pratiquer de la sorte lorsque la tension conflictuelle au sein de l'équipe est très élevée. Des auteurs comme Glasl (1986) ou Scott (1984), qui ont produit des modèles d'escalade du conflit, rejoignent ce point du vue en indiquant que les interventions qui s'apparentent à la consultation ou à la conciliation de groupes sont indiquées si les tensions n'ont pas encore trop dégénéré vers des oppositions frontales.

Dans le cas de difficultés entre une équipe et son manager, certains utilisent aussi une technique consistant à réunir l'ensemble de cette équipe sans son manager. Évidemment, celui-ci aura été informé de ce procédé et aura marqué son ac-

cord. L'équipe procède alors à un inventaire des difficultés, sources de tension et éléments faisant obstacle au bien-être du groupe et des individus. Les réunions suivantes intègrent alors le manager et portent sur la recherche de solutions aux problèmes évoqués.

Nous avons soumis cette manière de faire à la réflexion d'un groupe de recherche composé de praticiens de l'intervention en situation conflictuelle. Ce groupe estime qu'il est utile de mener des diagnostics collectifs sans manager lorsque la tension conflictuelle n'est pas trop élevée.

Ils relèvent également des conditions de réussite liées au manager. Selon ce groupe, les éléments suivants sont nécessaires: une participation et une adhésion du manager à la démarche, une absence de sentiment de revanche de sa part, une confiance en soi suffisante, une ouverture à la critique et à la remise en question personnelle, une envie de voir la situation changer.

Une autre manière de mener le diagnostic préparatoire est d'utiliser des questionnaires prévus à cet effet. Il faut toutefois signaler que les questionnaires sur le harcèlement moral sont généralement conçus dans une perspective de survey (enquête d'opinion), et visent à recueillir une information qui certes pourra être utile à une intervention, mais ne donne pas nécessairement des éléments qui aident l'intervenant à concevoir son intervention.

Par contre, il n'est pas rare de voir dans un premier temps la mise en place d'une démarche d'audit, soutenue par un questionnaire, suivie d'une analyse par entretiens individuels ou de groupe, débouchant ensuite sur l'intervention proprement dite.

Quel que soit le mode choisi, les éléments d'impact pragmatique d'un diagnostic, relevés dans la section précédente consacrée aux entretiens préparatoires, sont également d'application ici.

Considérer les discussions de groupe - comme l'utilisation éventuelle de questionnaire - dans le cadre de la préparation d'une intervention doit aussi être mis en perspective avec les impacts, recherchés et indésirables, sur le système dans lequel on intervient.

2.2.4 Questions préparatoires à une intervention

Lors de nos recherches, une démarche de questionnement préparatoire à l'intervention a été élaborée, complémentaire à celle qui est proposée dans le guide dans une optique plus strictement diagnostique. Dans cette approche, une attention toute particulière est portée à la relation entre le diagnosticien et la personne rencontrée, dont on sait qu'elle pose toujours question au début de l'intervention.

Il s'ensuit des questions portant sur la situation elle-même.

Enfin, les questions de la troisième partie permettent déjà de voir l'engagement possible de la personne dans le processus de changement.

Première partie
- Êtes-vous au courant de la raison de ma présence?
- Qu'est-ce qui vous en a été dit?
- Qu'en avez-vous pensé?
- (Qu'en pensent les autres?)
- Ici une explication peut s'avérer nécessaire sur le cadre d'intervention.

Deuxième partie
Ici, interviennent les questionnements qui portent plus spécifiquement sur la situation. Le lecteur trouvera dans le guide de diagnostic, en seconde partie de ce document, de quoi construire les questions qui portent sur le contenu même de la situation.

Troisième partie
- Quels sont les problèmes qui, selon vous, pourraient nécessiter une intervention?
- Quelles sont les améliorations utiles ou nécessaires dans votre service ou organisation?
- Quelles sont vos difficultés particulières?
- Quels sont vos espoirs?
- Qu'attendriez-vous d'une intervention?
- Que craindriez-vous d'une intervention?
- (Et les autres?)
- Comment envisagez-vous le futur de votre service / organisation?

Les questions entre parenthèses, portant sur la vision d'autres personnes sur la situation, permettent d'engager dans une réflexion plus profonde sur la situation. Elles seront posées si on a l'intention d'enclencher une démarche de changement personnel grâce au diagnostic préparatoire.

2.3 L'analyse des risques

Nous développons dans l'ouvrage intitulé «Agir sur les souffrances relationnelles au travail - Manuel de l'intervenant», dans la partie consacrée à la prévention, un certain nombre de facteurs de risques identifiés dans la littérature. La plupart des études se sont penchées sur les facteurs organisationnels dans la foulée du courant initié par Leymann et Zapf, d'autres ont identifié des éléments psychologiques.

Sans revenir sur ces éléments, il apparaît que des études ciblées, sur des services ou des unités où des problèmes surviennent, peuvent s'avérer utiles afin de minimiser les risques.

Des études ont été menées par nos partenaires d'ISW ainsi que par l'UCL et la KUL afin de créer des outils d'analyse des risques. Nous invitons le lecteur à se rapporter aux travaux de ces deux équipes.

2.4 Le diagnostic clinique

Dès les premiers travaux sur le harcèlement moral au travail, les chercheurs se sont penchés sur les conséquences cliniques occasionnées chez les victimes tant sur le plan psychologique que physique

De nombreux travaux ont mis en lumière l'impact des situations de harcèlement sur les personnes-cibles et montrent que la santé et le bien-être des personnes victimes de harcèlement moral sont profondément atteints (Einarsen & Gomze Mikkelsen, 2003): maladies graves (Leymann, 1996), problèmes psychiatriques (Vartia, 2001), problèmes financiers, problèmes occupationnels et exclusion professionnelle (Faulx & Geuzaine, 2000a), isolement social, troubles psychosomatiques (Leymann, 1990), anxiété (Matthiesen & Einarsen, 2001), suicides (Leymann, 1996c), obsessions, idées noires, discours répétitif, états dépressifs (Groebelinnhoff & Becker, 1996), problèmes cognitifs (difficultés de concentration, irritabilité) (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Un cadre fréquemment proposé est celui de la comparaison avec le syndrome de stress post-traumatique (Björkvist, Osterman & Hjelt-Bäck, 1994; Leymann &

Gustafson, 1996: Leymann, 1996). Néanmoins, ce cadre pose de réels problèmes méthodologiques dans la mesure où il fait référence à un traumatisme ponctuel alors que la harcèlement se situe davantage dans la durée.

Les outils cliniques d'investigation, spécifiques à ces situations, ne sont donc pas très nombreux. Certaines démarches ont toutefois été proposées.

2.4.1 Le modèle clinique d'investigation du Service de psychologie sociale des groupes et des organisations de l'Université de Liège

Dans une perspective à la fois d'aide et de diagnostic, nous avons développé, sur base de nos consultations, une démarche en 5 étapes destinée à aider les praticiens devant mener des entretiens (Faulx, 2005). Celle-ci, développée dans une optique clinique, a été enrichie pour permettre un diagnostic plus global, que le lecteur trouvera exposée en détail plus loin dans le guide de diagnostic.

La démarche plus strictement clinique que nous avons développée se fonde sur des éléments récurrents et typiques – ou facteurs - présents dans les situations de harcèlement moral.

Les cinq facteurs suivants sont identifiés:

- L'existence de dommages physiques, psychiques, sociaux ou professionnels chez la personne-cible (facteur «conséquences»);
- L'existence de comportements considérés comme violents par la victime (facteur «comportements»);
- Le développement de visions de la réalité incompatibles entre les partenaires (facteur «dissociation des cadres interprétatifs»);
- Une différence de position dans la relation s'inscrivant dans un rapport de domination-soumission, caractérisée par une inégalité dans les ressources mobilisées par les parties pour faire face à l'autre (facteur «complémentarité»);
- L'inefficacité des stratégies mises en place par les victimes pour modifier leur situation (facteur «échec du coping»).

L'intervenant commence donc par investiguer les conséquences de la situation pour la victime présumée. À ce stade, le praticien pourra être confronté à un degré de souffrance psychologique, physique ou sociale intense, sans qu'il s'agisse pour autant de harcèlement moral. Des situations de stress intense, par exemple, peuvent amener une personne à présenter le même type de symptômes que ceux rencontrés chez une victime de harcèlement moral au travail.

Dans un deuxième temps, le contenu de l'entretien portera davantage sur les faits dont la personne s'estime victime. La gravité des faits, leur caractère répétitif ou non, leur fréquence, leur variété, leur ressemblance avec des listes de comportements jugés typiques du harcèlement (parmi les listes, citons les 45 agissements de Leymann (1996); celle d'Hirigoyen (1998); de Garcia & Hue (2002); de Faulx (2003)), leur caractère logique ou non par rapport à la nature du travail, et leur aspect discriminatoire ou non sont autant de dimensions qui peuvent être abordées.

Ensuite, ce sont les écarts de perception de la réalité existant entre les différents protagonistes qui seront investigués. Le praticien cherchera à voir si on se situe dans une situation de «dissociation des cadres interprétatifs», c'est-à-dire une situation dans laquelle les parties voient de manière radicalement différente tout ce qui concerne leur relation, qu'il s'agisse de l'origine du conflit, de ses enjeux, de l'interprétation à donner aux faits ou encore des raisons qui poussent les uns et les autres à agir comme ils le font.

Dans un quatrième temps, l'intervenant analysera les positions de chacun des acteurs afin d'évaluer le caractère inégalitaire de la relation. Il examinera les réactions de la personne à ce qu'elle considère comme des attaques, et les ressources qu'elle peut mobiliser pour se défendre dans cette situation. Cette analyse permet de différencier les situations de nature conflictuelle, où les forces en présence semblent assez équilibrées, des situations à caractère abusif dans lesquelles une des deux personnes semble «se laisser faire», soit parce qu'elle ne dispose pas d'assez de ressources pour faire face à son «harceleur», soit parce qu'elle ne parvient pas à les mobiliser.

Enfin, le cinquième facteur porte sur les stratégies que la «victime» a tenté de mettre en place pour mettre fin à la situation, et sur leur efficacité.

L'intervenant confronté à une personne se sentant victime de harcèlement moral pourra dès lors investiguer la situation dans l'ordre proposé, sachant que la démarche n'est pas applicable strictement, mais autorise des allers et retours dans les différents niveaux d'analyse.

Cette grille a également été conçue pour constituer une trame d'entretien en situation de diagnostic. Cette démarche se veut psycho-logique, et pas seulement

logique, dans la mesure où elle se centre d'abord sur les éléments spontanés du discours avant de proposer progressivement une démarche de réflexion active permettant une vision plus complexe de la situation.

Sur ce plan, l'ordre des éléments est intéressant dans la mesure où les personnes abordent souvent en premier lieu la souffrance et les actes subis (voir Geuzaine & Faulx, 2003), autrement dit les deux premiers niveaux d'analyse.

Par la suite, le fait de pouvoir envisager la vision qu'a l'autre partie (facteur cadre interprétatif) permet de développer une vision plus large de la situation. En effet, on invite la personne à prendre en compte d'autres points de vue que le sien et à intégrer progressivement d'autres interprétations possibles de sa problématique.

En abordant les modes de réactions entremêlés des protagonistes (facteur complémentarité), on envisage la relation de manière plus complexe encore. On considère non seulement les actes posés par le harceleur présumé, mais aussi ceux posés par la victime, dans l'optique de mieux comprendre comment l'un et l'autre peuvent contribuer, souvent malgré eux, au développement de la situation problématique.

Enfin, l'investigation des stratégies utilisées pour gérer la situation (facteur coping) permet d'envisager avec la victime les stratégies alternatives qu'elle pourrait mettre en place, forte des recadrages mis en place lors de la phase précédente. Cette démarche est particulièrement indiquée lorsqu'il s'agit de réaliser une action de durée réduite: un diagnostic, une aide ponctuelle, une démarche d'aide stratégique. Elle trouvera toutefois ses limites dans un cadre thérapeutique à plus long terme.

Cette première investigation de la situation aura le mérite de faire le point et de permettre à l'individu de tracer les grandes dimensions de sa situation, éventuellement de se rendre compte qu'il est en présence d'un phénomène différent du harcèlement: une situation de souffrance au travail ou de conflit par exemple.

Semblable démarche peut être réalisée avec plusieurs personnes. Dans ce cas également, faire le point sur la situation permettra aux acteurs d'y voir plus clair, et éventuellement d'envisager des actions remédiatrices.

Les interventions à long terme, par le biais d'entretiens, ne relèvent plus de la démarche de diagnostic à proprement parler, mais plutôt de l'intervention, ce qui ne constitue pas le propos de ce guide, mais est traité dans le Manuel de l'intervenant.

2.4.2 Autres démarches cliniques

Vartia, Korpoo, Fallenius & Mattila (2003) proposent une démarche composée des questions suivantes:

- Quelle est la nature de l'expérience de la personne?
- Quand et comment la situation a-t-elle commencé?
- Comment le processus s'est-il développé dans l'unité de travail?
- Dans quelle mesure la personne a-t-elle participé à la situation?
- Quels sentiments et pensées animent la personne?
- Comment la personne voit-elle les raisons du harcèlement?
- Qui est considéré comme auteur et qui d'autre est impliqué?
- La situation est-elle nouvelle pour la personne ou a-t-elle déjà expérimenté quelque chose de similaire? Dans ce deuxième cas, qu'a-t-elle tenté et quels ont été les modes de coping efficaces ou «aidants» à l'époque?
- Quels sont les autres «stresseurs «au travail?
- De quels encouragements et soutiens la personne bénéficie-t-elle?
- Comment la personne imagine-t-elle résoudre la situation, qu'est-elle prête à faire?

Toutes ces questions visent à aider la personne à comprendre ce qui s'est passé, comment la situation s'est dégradée et à lui permettre de mieux comprendre ce qu'elle vit. On le voit, dans cette démarche comme dans la précédente, la perspective diagnostique comprend une perspective d'intervention.

Tehrani (2003) propose une démarche systématique comprenant:

- une brève description des incidents,
- les réactions émotionnelles et physiologiques de la personne lors des incidents,
- une brève anamnèse physique, sociale et psychologique,
- une description des symptômes de ré-expérience,
- une description des symptômes d'évitement,
- une description des symptômes «d'hyperarousal» (état d'alerte permanent, d'hypervigilance)
- les changements de bien-être social,
- les changements dans la performance au travail,
- une description des expériences passées de harcèlement s'il y en a,
- divers questionnaires: santé, échelle d'impacts événementiels, etc.

Les outils d'audit peuvent également être utilisés: LIPT, NAQ par exemple (voir section 2.1.2.). Ils aident la personne à se repérer, à se situer par rapport à des normes. Toutefois, il leur est parfois reproché d'inciter les personnes à penser qu'elles sont victimes de harcèlement …

2.5 L'enquête interne

2.5.1 Démarche générale

La perspective du diagnostic est ici radicalement différente des précédentes puisque le rôle de la personne qui mène le diagnostic est d'établir les faits et, en fonction de ceux-ci, de trancher si une plainte est fondée ou non (Merchant & Hoel, 2003).

Il s'agit ici d'une perspective d'arbitrage où un tiers dispose de l'autorité et de la responsabilité pour prendre une décision pour les deux parties.

Il faut signaler que ce type de démarche présente l'avantage de réduire les dommages que peuvent causer les parties à elles-mêmes et à leur environnement puisque des décisions rapides peuvent être prises (déplacement de personnes, limitation des contacts entre les protagonistes, voire licenciement d'une des parties); cependant, elle présente peu voire pas d'effet d'amélioration de la relation (Scott, 1984).

Pratiquement d'ailleurs, après une enquête, le fait que les parties travaillent encore ensemble est généralement intenable (Rayner, Hoel & Cooper, 2001).

Nos recherches montrent que le milieu dans lequel s'est déroulée une enquête peut connaître une intensification des dynamiques conflictuelles, une fois cette enquête terminée. Des sentiments de frustration, de culpabilité ou d'envie de revanche sont fréquemment observés, et nécessitent souvent un important suivi.

L'enquêteur devra d'abord agir en conformité avec les procédures établies dans l'organisation, notamment dans la manière de contacter les personnes, de choisir la ou les instances à qui s'adresse le rapport, d'attribuer des tâches administratives de rédaction et de contact des personnes (Merchant & Hoel, 2003).

Ces auteurs recommandent d'abord d'interviewer le plaignant et les témoins qu'il cite, et ensuite l'auteur présumé et ses propres témoins. Toutefois, le nombre de témoins proposés peut s'avérer considérable, surtout lorsque l'organisation a été absorbée par l'opposition des personnes et que chacun semble appartenir à un camp ou l'autre dans un processus de bipolarisation conflictuelle.

L'enquêteur devra alors définir trois niveaux de témoins (Merchant &Hoel, 2003): essentiels (témoins directs ayant assisté à des incidents ou disposant de preuves), secondaires (ayant été en contact avec de l'information ou des preuves par personne interposée) et potentiels (disposant d'informations sur des comportements similaires exercés par l'auteur présumé).

L'enquêteur veillera, lors des interviews, à se montrer ouvert et flexible, notamment dans la mesure où il rencontre des personnes stressées, auxquelles il sera nécessaire de proposer des interruptions dans le cours de la rencontre, voire de programmer des rencontres ultérieures. Il veillera à ne pas révéler le contenu d'autres entretiens, à laisser le temps à l'interviewé de parler et évitera d'intervenir trop, afin de ne pas être accusé d'un manque d'équité ou d'objectivité (Merchant & Hoel, 2003).

Une autre manière de parfaire l'information recueillie dans un entretien est de proposer que celui-ci soit mené par deux personnes: une mène l'interview et l'autre y assiste silencieusement. Une interruption d'une quinzaine de minutes est programmée dans l'entretien afin de permettre à la fois à l'assistant de faire part à l'interviewer de ses commentaires, et à l'interviewé de «souffler», de se décentrer du contenu et de l'émotion suscitée par celui-ci et de réfléchir à d'autres éléments à aborder. L'assistant-observateur aidera ainsi l'interviewer à prendre de la distance par rapport à d'éventuels mouvements contre-transférentiels ou à réparer des oublis quant à certaines informations à recueillir.

Le type de questions peut être vaste, même si pour Merchant & Hoel (2003), moins l'enquêteur en pose, plus il aura de chance de développer un sentiment de neutralité et d'équité.

À titre d'exemple, voici quelques questions qui peuvent être posées afin d'y voir plus clair lors d'un incident critique:

- Que s'est-il passé?
- Qui était inclus dans le conflit?
- Où l'incident a-t-il eu lieu?
- Quand cela s'est-il passé?
- Quelles ont été les réactions?
- Y avait-il des témoins?
- Était-ce le premier incident de ce type ou y en a-t-il eu d'autres?
- Y a-t-il eu une discussion sur l'incident?
- Des mesures ont-elles été prises pour stopper l'incident?

Toutefois, en essayant de réunir des preuves, l'enquêteur ne se limitera pas à la technique d'interview. Il peut inclure la visite des lieux, l'appel à des experts, la consultation de sources telles que les relevés d'absences ou de vacances, tout en veillant à respecter la vie privée (Merchant & Hoel, 2003). Les documents échangés entre les personnes, tels que des courriels, des post-it, des notes de service,… peuvent également apporter des indications précieuses sur la situation.

Lors de la rédaction du rapport, il est indispensable de pouvoir rappeler l'ensemble des éléments liés à la procédure, les dates de rencontres; lorsque le rapport contient des recommandations, ces dernières portent tant sur des aspects personnels, que sur des aspects groupaux voire organisationnels.

Ainsi, des questions relatives au type de mobbing permettent d'aider l'enquêteur à y voir plus clair.

Il s'agit de savoir si le mobbing est:

- délibéré ou inconscient,
- dû au hasard ou planifié,
- explicite ou caché,
- dû à la personnalité ou à des facteurs organisationnels.

Ces questions, extrêmement réductrices, permettent de poser une réflexion sur les grandes dimensions de la situation. Elles seront complétées avec les différents types de harcèlement (voir pour plus de détail le chapitre 1.3 du Manuel de l'intervenant):

- le harcèlement moral lié à la dégénérescence d'un conflit ou s'inscrivant dans une dynamique hyperconflictuelle;
- le harcèlement moral lié à l'abus d'un agresseur pervers sur une victime;
- le harcèlement moral lié au contexte organisationnel et au mode de management et d'organisation du travail;
- le harcèlement moral lié à la dynamique d'un groupe.

L'enquête remplira ainsi certaines fonctions des diagnostics préparatoires ou des méthodes d'analyse des risques en pointant les points de tension sur lesquels il est utile d'agir.

Il est enfin recommandé que l'enquêteur ne prenne pas part aux suites de son rapport (sanctions, …), pour lui éviter de porter l'ensemble du processus répressif.

2.5.2 Difficultés particulières

On peut relever plusieurs types de difficultés liées aux diagnostics de type enquête.

Le premier est celui du diagnostic des situations limites. Lors d'une réunion avec les enquêteurs de la Commission des Normes du Travail du Québec, chargés des enquêtes formelles suite à des plaintes pour harcèlement moral au travail, ceux-ci ont exprimé comme difficulté majeure le fait que les situations identifiables avec certitude comme du harcèlement étaient rares, et qu'en revanche ils étaient confrontés à de multiples situations «limites», conflictuelles, abusives ou violentes, mais ne rentrant pas dans la définition stricte du harcèlement.

Pouvoir formuler des diagnostics dépassant la simple réponse à la question «y a-t-il harcèlement ou non?» semble indispensable, afin de ne pas stigmatiser de manière abusive des personnes qui n'en sont pas coupables - puisqu'il s'agit d'un délit, tout en ne banalisant pas des situations où des comportements violents sont présents.

Un deuxième problème est que la définition du harcèlement varie selon le temps, les cultures nationales et organisationnelles, et que certains milieux de travail montrent une tolérance pour des comportements «durs» qui seraient jugés inacceptables dans d'autres endroits (Spurgeon, 2003). C'est pourquoi une définition préalable de ce qui constitue des comportements jugés non-tolérables par l'organisation constitue un élément essentiel de la prévention, comme nous le signalons dans la partie du Manuel de l'intervenant consacrée à ce sujet.

C'est encore la raison pour laquelle il est essentiel, avant de commencer une enquête, d'établir ce qui constitue du harcèlement selon la politique de l'organisation au moment des faits (Merchant & Hoel, 2003).

Troisièmement, dans ce type de procédure où une décision est posée par une personne extérieure au conflit, il est particulièrement important que les règles de conduite de l'enquête soient les plus claires possibles; autrement dit, des efforts devront être faits pour faire apparaître la différence entre arbitrage et arbitraire. Le lien avec les procédures prévues dans l'organisation viendra en appoint pour clarifier le processus.

Quatrièmement, le temps nécessaire à la conduite d'une enquête est généralement plus long que pour d'autres types de problèmes de relations, en raison de la complexité spécifique de ce genre de problème (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). Ce temps est également imprévisible dans la mesure où de nouveaux témoins,

de nouvelles preuves peuvent venir s'ajouter au cours du processus. D'autres problèmes surviennent régulièrement tels que maladies, absences lors des rendez-vous, nouvelles plaintes,… (Merchant & Hoel, 2003). Il est donc recommandé de préciser que la durée de l'enquête peut s'allonger en fonction des événements qui risquent de survenir au cours de la démarche.

Durant une enquête, la plupart des organisations proposent aux protagonistes de rester chez eux en bénéficiant de leur salaire complet (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). Le stress lié à l'attente des résultats reste toutefois considérable, et tant la victime que l'auteur présumé ont généralement besoin d'être soutenus durant cette phase.

Enfin, le suivi de ce genre de procédure est particulièrement important dans la mesure où, comme cela a été évoqué plus haut, elle peut provoquer des dégâts en terme de culpabilité, envie de revanche, représailles ou extrémisation d'un conflit entre les parties. La situation après une enquête s'avère parfois plus dégradée qu'avant, en termes de relations.

On ne saurait donc trop insister sur le fait que les équipes sont généralement assez ébranlées par une procédure d'enquête dans laquelle les personnes ont dû prendre position, témoigner en faveur ou défaveur de collègues; le poids de la culpabilité et du malaise qui s'ensuit est souvent considérable. Des interventions sur les équipes sont généralement nécessaires consécutivement à l'enquête.

Ces interventions peuvent prendre différentes formes. Des debriefings comme on en trouve après un incident traumatique peuvent être réalisés afin de permettre une expression en groupe, mais il faudra en considérer les conditions d'application. Certaines personnes auront probablement pris parti en faveur du harcelé présumé, d'autres en faveur de la personne incriminée, et le rétablissement du lien social entre les parties nécessite souvent une action à plus long terme.

À ce sujet, nous invitons le lecteur à consulter la partie sur l'intervention auprès des équipes du Manuel de l'intervenant (chapitre 3.3).

Une procédure d'arbitrage est assez inquiétante même pour la victime qui peut notamment craindre des représailles (Adams, 1992).

C'est pourquoi il est essentiel que les individus puissent se sentir en confiance quant aux suites de l'intervention de l'arbitre, qu'il s'agisse de la cible ou de l'auteur du harcèlement.

Savoir que les mesures suivantes seront appliquées, s'il s'avère qu'il y a eu effectivement mobbing et que des sanctions doivent être prises, peut constituer une protection rassurante pour la victime:

- déplacement de l'agresseur vers un autre service ou un autre département;
- protection future de la victime;
- sanctions en cas de tentative de la part de l'agresseur d'entrer en contact avec sa victime;
- prise de conscience de l'agresseur de l'effet que ses comportements ont eu sur les autres;
- aide à l'agresseur pour apprendre d'autres comportements;
- évaluation des comportements de l'agresseur, s'il doit occuper une position dans laquelle il doit diriger des employés.

Grâce à ces mesures, la victime est informée de la protection dont elle bénéficie, que l'organisation reconnaît ce qu'elle a subi, que son agresseur est dans un processus de reconnaissance des conséquences de ses actes et tente de modifier son comportement.

La procédure est également très difficile pour le harceleur présumé. En Angleterre, les syndicats comme les représentants des employeurs ont insisté sur le fait qu'il était important d'écouter les auteurs supposés de manière complète et de les traiter justement (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). En effet, ajoutent les auteurs qui rapportent ce fait, autant le harcèlement est difficile à prouver, autant il est difficile pour l'auteur de démontrer qu'il n'a pas eu lieu.

Une fois qu'un agresseur a été repéré, si tel est le cas, l'organisation bénéficie d'une occasion de lui offrir de l'aide et du soutien. En effet, il ne faut pas négliger l'impact que peut avoir pour une personne le fait d'être reconnue comme «coupable» de mobbing.

De plus, la reconnaissance d'une situation de harcèlement et l'identification d'un «coupable» n'est pas sans impact sur l'organisation. La réaction que celle-ci va avoir vis-à-vis de la personne incriminée aura une portée critique sur l'éthos de l'organisation, autrement dit sur la définition de ses normes comportementales.

Si certains cas aboutissent à un licenciement de l'agresseur, il est fréquent que les faits ne soient pas suffisamment graves pour justifier un licenciement. Une fois la personne blâmée, l'entreprise devra donc mettre en place une série d'actions destinées à lui indiquer qu'elle a toujours sa place dans l'entreprise, et que des solutions lui sont proposées pour retrouver un fonctionnement satisfaisant. Cela permettra d'éviter la diabolisation de l'agresseur et le développement d'un double discours, à la fois de récrimination et de soutien.

Cette aide peut se faire de diverses manières selon le type et la gravité du harcèlement:

- s'il est dans une position de manager, en lui apprenant des techniques de management plus appropriées;
- en développant ses habiletés sociales afin de lui permettre d'interagir dans un contexte professionnel sans pour autant détruire l'estime des autres. Ceci peut inclure le développement de capacités empathiques;
- une fois que la prise de conscience a eu lieu, il est important que l'agresseur puisse sentir qu'il y a encore un futur dans l'organisation, à un autre poste où il pourra exercer ses compétences antérieures;
- un suivi individuel et des propositions de formation devraient aider l'agresseur à retrouver son estime de lui-même ainsi que lui permettre de développer de nouvelles capacités, tout en lui indiquant que l'organisation ne le «laisse pas tomber»; par exemple des formations liées à la gestion des ressources humaines, aux techniques de gestion du stress, ou d'autres encore, à la demande de la personne, pourront être organisées;
- réunir divers managers afin de constituer un groupe de pairs peut également être intéressant pour développer les pratiques de gestion des ressources humaines, tout en permettant à ceux qui sont en difficulté de se sentir moins isolés;
- par la formation à des techniques de la pragmatique de la communication.

Les éléments de réduction des risques par action sur les facteurs organisationnels viendront également apporter des solutions tant pour l'auteur que pour la victime.

2.6 L'expertise judiciaire

La démarche d'expertise est proche de celle de l'enquête. Toutefois, elle présente certaines difficultés et soulève des questions spécifiques.

La première est relative à la précision du diagnostic. Dans une organisation, on peut se limiter à relever des comportements et des agissements, sans devoir nécessairement poser un diagnostic plus précis. En effet, la responsabilité de décider si ces comportements relèvent ou non d'une infraction à la norme revient à la hiérarchie. En revanche, l'expert judiciaire est sollicité de manière plus précise par

rapport au diagnostic de harcèlement moral. Il est appelé à se prononcer sur cette question en termes nets: telle situation relève-t-elle, pour lui, du harcèlement moral au travail ou non?

Cette question est loin d'être neutre, évidemment, dès lors que dans beaucoup de pays européens, et en l'occurrence en Belgique, le harcèlement moral n'est plus seulement un concept, mais une réalité légale; en attestant de la présence d'une telle infraction, on désigne par la même occasion un délinquant au sens d'une personne déviant par rapport à la loi. Ce jugement sera donc lourd de conséquences pour l'individu comme pour l'organisation.

Lors de l'attribution de la mission d'expertise, il est donc nécessaire que l'expert se positionne clairement sur le degré de précision qu'il compte donner à son diagnostic. S'agira-t-il d'une indication de probabilité, se positionnera-t-il sur la crédibilité des propos des personnes rencontrées, compte-t-il donner un diagnostic définitif ou seulement des indices de l'existence d'une situation, se prononcera-t-il sur la dynamique générale de l'organisation ou uniquement sur les rapports interpersonnels? Autant de questions auxquelles il faudra veiller à répondre au préalable pour éviter un hiatus entre les demandes judiciaires et le travail de l'expert.

Un autre problème lié à l'expertise est celui de la légitimité de l'expert. En effet, l'expert est celui qui «agit ponctuellement grâce à des compétences spécifiques, avec pour mission de formuler un jugement ou d'offrir une solution dans une situation troublée. Or, les jugements ou les solutions avancés dans un rapport d'expertise n'ont une chance d'être acceptés que si l'expert est reconnu comme autorité légitime» (Trépos, 2000).

Cependant, le succès rapide du concept de harcèlement semble avoir devancé la capacité de la communauté scientifique à répondre à une question à la fois très simple et extrêmement complexe: estimer si une situation relève ou non du harcèlement.

Pouvoir avancer des réponses crédibles mais prudentes, pouvoir s'engager dans des formulations claires mais nuancées, tels sont les défis des experts dans ce domaine. L'absence d'outils incontestés d'évaluation, le côté subjectif de la problématique constituent des difficultés dans l'acquisition d'une compétence reconnue légitime aux yeux de l'appareil judiciaire. On ne saurait donc trop souligner l'importance de la mise en place d'une démarche rigoureuse, explicite, composée d'outils dont on spécifiera les champs d'action, la portée et la validité scientifique.

Enfin, l'expertise judiciaire se trouve confrontée à une contradiction délicate à gérer. Si tout le monde s'accorde pour dire que chaque organisation a ses normes, sa culture, son mode de fonctionnement et que les comportements qui s'y déroulent doivent être compris à cette lumière, la loi s'érige dans le même temps en norme imposée à tous.

Savoir s'il faut tenir compte des contextes locaux est une question aux implications morales, juridiques et psychologiques importantes. Doit-on tolérer dans certains secteurs «durs» des agressions que l'on jugerait inadmissibles ailleurs? On serait tenté de répondre par la négative. Dans le même temps, doit-on ignorer que certains de ces comportements font partie de la norme organisationnelle, des pratiques habituelles et qu'ils prennent sens dans un contexte particulier? Ce serait probablement ignorer aussi une réalité connue de tous les acteurs des organisations.

3. TYPOLOGIE DES DIAGNOSTICS

Les diagnostics des situations de harcèlement moral au travail répondent donc à diverses intentions, et les démarches à suivre nécessitent donc d'identifier à quelle fin on destine ce diagnostic.

Le tableau suivant résume les types de diagnostics, leurs objectifs et finalités et les méthodes qui y sont généralement associées.

Type de diagnostic	Objectif	Finalités	Méthodes
Audit	Évaluer la présence du harcèlement dans une entité particulière	Aider à la mise en place des moyens de prévention et d'intervention	Analyse d'indicateurs Surveys Focus groups Interviews
Diagnostic préparatoire	Investiguer une situation particulière dans laquelle on souhaite intervenir	Permettre la mise en place d'une d'intervention efficace	Entretiens individuels Rencontre de groupe Questionnaires
Analyse des risques	Étudier la nature des risques d'apparition ou de développement de situations de harcèlement	Permettre une action sur des facteurs de risques	Démarche d'analyses des risques Audit portant sur des dimensions générales (voir prévention)
Diagnostic clinique	Comprendre les dommages et la nature d'une situation vécue par une victime ou un collectif	Permettre une vue plus claire de la situation Envisager des solutions	Entretien individuel
Enquête	Établir les faits	Prendre des mesures pour faire cesser ou punir le harcèlement	Entretiens Examen de preuves Témoignages
Expertise	Établir les faits dans un contexte judiciaire	Prendre des mesures pour faire cesser ou punir le harcèlement	Entretiens Examen de preuves Témoignages

Certes, les 6 types de diagnostics abordés dans ce chapitre se recoupent. Un audit peut déboucher sur une intervention, une enquête peut servir d'analyse des risques, un diagnostic clinique peut être utilisé dans le cadre d'une expertise judiciaire, pour ne prendre que ces quelques exemples.

Néanmoins, certaines démarches ne sauraient être confondues. Si l'intervenant n'aide pas les personnes qui sont confrontées au diagnostic à savoir dans quelle phase on se situe, on peut prévoir que des difficultés vont apparaître.

Les personnes ne s'exprimeront pas de la même manière si elles sont dans une investigation préparatoire, dans un audit anonyme ou dans une enquête.

Il importe donc de bien faire comprendre quels sont les objectifs de la démarche d'investigation, tant au commanditaire éventuel qu'aux personnes concernées.

Cela n'est généralement pas une chose aisée dans la mesure où des idées préconçues sur ce qu'est un diagnostic circulent dans le monde des organisations. C'est aussi à cette fin que ce chapitre propose des appellations bien différentes pour chacun des modes de diagnostic, afin que ceux-ci aient le moins de chances possibles d'être confondus.

Deuxième partie:
GUIDE DE DIAGNOSTIC DIFFÉRENTIEL

1. GUIDE DE DIAGNOSTIC: INTRODUCTION

Le choix de proposer un «diagnostic différentiel des souffrances relationnelles au travail», qui sous-tend le guide présenté ici, est fondé sur l'observation du fonctionnement réel des plaintes et de leur traitement.

Le plus souvent, les plaintes concernant ces situations se présentent sous la forme de plaintes relatives à du harcèlement moral, parce que cette problématique a fait l'objet d'une médiatisation associée à la loi qui fixe le cadre de sa prévention et, le cas échéant, de sa répression. Les personnes vivant une souffrance relationnelle se reconnaissent aisément dans la description des mécanismes ou des conséquences décrites à propos du harcèlement. Cependant, l'expérience montre que dans de nombreux cas, la situation rapportée revêt des caractéristiques différentes, nécessitant donc une approche différente tant pour la prise en charge de la personne elle-même que pour l'intervention, voire les conséquences judiciaires. Il s'agit donc d'ouvrir le cadre conceptuel pour rendre compte correctement des situations vécues, en échappant à la dichotomie: est-ce oui ou non du harcèlement.

La notion de souffrance relationnelle au travail permet de prendre en compte les comportements violents et leurs conséquences dans de nombreux cas de plaintes qui, à l'examen, ne correspondent pas aux critères de harcèlement, mais nécessitent néanmoins une prise en charge et/ou un diagnostic visant à faire cesser la situation vécue par le plaignant.

Afin de conserver au guide de diagnostic son caractère opérationnel en situation concrète, il se base sur un angle d'approche qui part de la plainte d'une personne rapportant des faits présumés violents dont elle se présente comme victime.

On pourrait établir une distinction entre le diagnostic, au sens strict, de ce qui arrive à cette personne (qui pose quels actes, comment on les qualifie, qui en est responsable…) de ce que l'on pourrait appeler l'analyse d'une situation. Cette analyse se décentrerait de la personne qui rapporte les faits pour englober tous les éléments d'une situation globale, éventuellement plus pertinents que ceux qui concernent strictement la personne plaignante. L'enjeu se situe précisément dans ce que l'on classera en contexte ou en faits pertinents.

Le choix conceptuel qui a été opéré retient comme faits pertinents ceux qui relèvent de la violence faite à la personne plaignante, ce qui conduit à classer en contexte ce qui soit ne constitue pas des faits violents, même si cela en éclaire ou explique l'apparition, soit les faits violents qui seraient éventuellement repérés mais qui ne concernent pas la personne. Dans une logique d'analyse de la situation dans son ensemble, ces éléments peuvent de toute évidence être centraux, mais le cadre d'intervention ne permet pas toujours de mener une telle analyse ni de l'utiliser efficacement pour intervenir sur la situation.

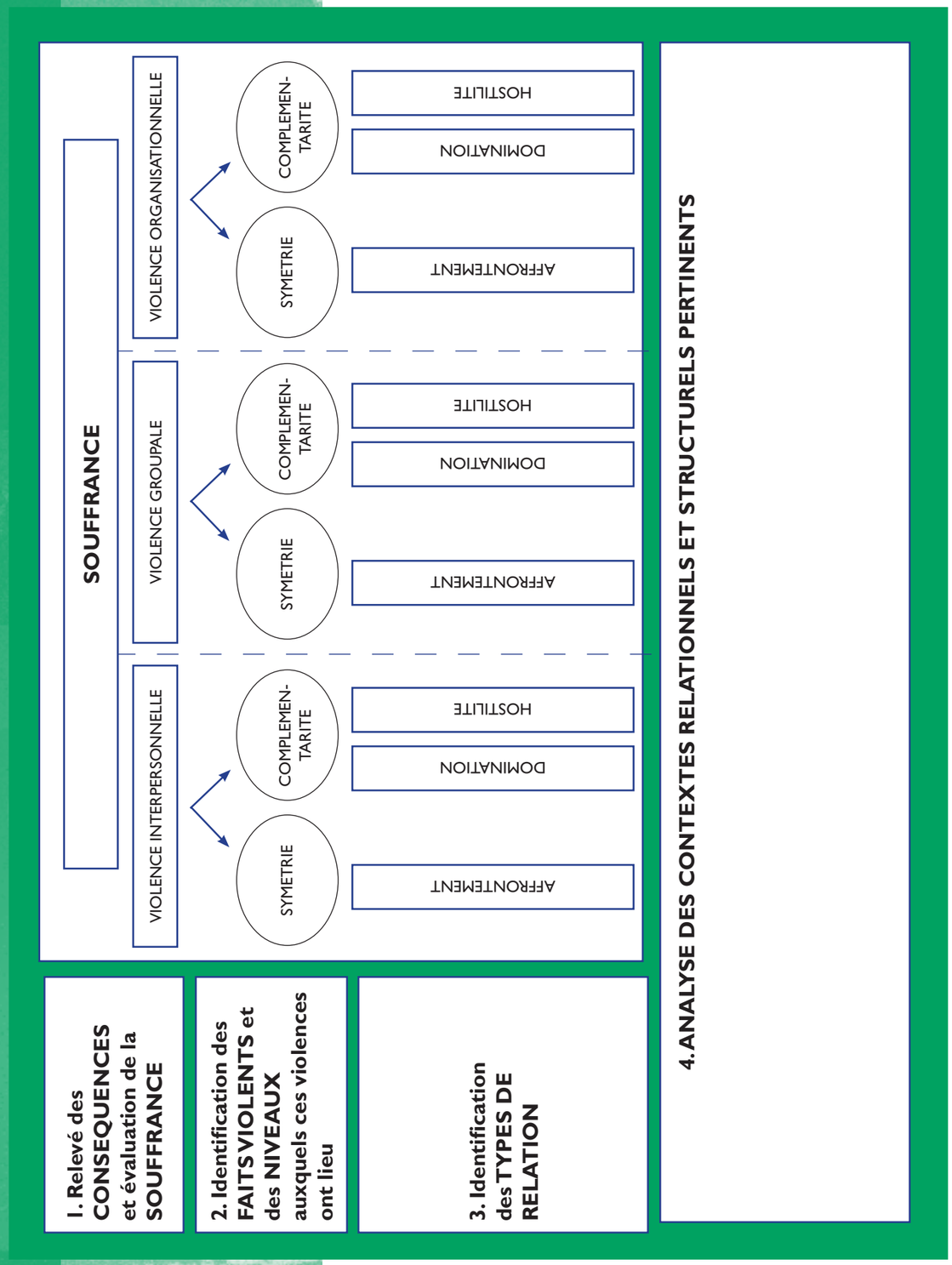
Le schéma d'ensemble du guide est donc construit autour du diagnostic de la situation dont la personne plaignante est une victime présumée, complété par la description des différents aspects de contexte qui pourraient tout aussi bien, dans une intervention qui se décentre de la stricte plainte constituer le point central de l'analyse.

2. COMPOSITION DES DIFFÉRENTS MODULES

Ce guide se compose de différents **modules**, organisés pour être utilisés successivement, sans que ceci ne soit obligatoire:

- Un **schéma** de la conception d'ensemble du modèle diagnostique et son explication
- Un module relatif aux **conséquences (souffrance)** généralement associées à l'exposition prolongée à des souffrances relationnelles:
  - Catégorisation des conséquences
  - Echelle d'identification des troubles type «stress post–traumatique»
- Un module relatif aux **faits** (comportements violents):
  - Définitions et critères permettant de repérer le(s) niveau(x) auxquels les comportements violents peuvent être diagnostiqués: interpersonnel, groupal, organisationnel
  - Caractéristiques «transversales» sur lesquelles évaluer les comportements dénoncés
  - Typologie des comportements
  - Distinction entre faits pertinents et éléments de contexte
- Un module relatif à la nature de la **relation** violente permettant de distinguer pour chaque niveau pertinent:
  - Caractéristiques des relations symétriques ou complémentaires
  - Définition d'une période de référence pour la caractérisation de la relation
- Un module consacré aux **différentes configurations relationnelles**:
  - Descriptions plus détaillées des types de configurations relationnelles dans lesquelles la violence prend place
  - Fiches descriptives des caractéristiques des configurations reconnues
- Un module consacré aux **éléments de contexte**:
  - Contextes relationnels directs
  - Contextes relationnels indirects
  - Contexte général
- Une fiche récapitulative des éléments à prendre en compte pour le diagnostic d'un cas donné

2.1 Schéma d'ensemble de la démarche



2.2 Mode d'emploi

Le modèle diagnostique a été conçu pour être utilisé comme guide dans une logique d'arbre de décision (voir le schéma à la page précédente):

2.2.1 Relevé des conséquences et évaluation de la souffrance

Celles-ci sont généralement aisément identifiables parce que rapportées par le plaignant. Les éléments fournis dans le cadre de ce guide n'ont pour ambition que de relever des catégories de conséquences courantes. Toutefois, l'échelle relative à un diagnostic adapté du stress post-traumatique peut être une manière de repérer des cas où des conséquences graves à long terme sont possibles, nécessitant en tout état de cause une prise en charge.

A contrario, l'identification de l'absence de conséquences et de souffrance repérables chez la personne plaignante pourra être considéré comme indiquant que la prise en charge n'est pas nécessaire, voire que la plainte est instrumentale.

2.2.2 Relevé des faits et analyse de la violence

a. Identification des faits violents

L'identification et la possibilité de qualification de faits violents est en soi un diagnostic. Quand bien même le diagnostic final exclut-il le harcèlement et donc le cadre fourni par la loi spécifique, cette étape permet de faire le lien entre une situation de souffrance (établie à l'étape précédente) et des faits violents subis par la personne plaignante.

b. Identification des niveaux auxquels ces violences ont lieu

On distingue trois niveaux où la violence peut s'exercer: interpersonnel, groupal ou organisationnel. Cette étape permet d'orienter le type de recommandation adéquate pour remédier à la situation constatée et identifier, le cas échéant, le niveau où se situent les responsabilités quant à cette situation.

2.2.3 Dynamiques et configurations relationnelles

a. Identification des dynamiques relationnelles aux niveaux pertinents et dans la période pertinente

On distingue deux grandes catégories de situations susceptibles d'engendrer des comportements violents: les relations symétriques (affrontement) ou complémentaires (hostilité, domination). Cette distinction mène à l'identification de situations différentes (conflits, abus, emprise, maltraitance…). L'attribution de responsabilités et le mode de traitement de ces situations peuvent être différents dans l'un ou l'autre cas.

b. Identification des caractéristiques typiques de la situation

Les relations symétriques ou complémentaires peuvent prendre des configurations particulières. Les types de situations détaillés dans cette partie du guide permettent une description plus précise du diagnostic différentiel. Dans un certain nombre de cas, il est ainsi possible de nommer le type de situation rencontrée, ce qui est utile pour l'établissement d'un rapport. Les caractéristiques détaillées des types de situation permettent de vérifier une série de traits typiques des configurations.

2.2.4 Analyse du contexte

Dans le contexte, on trouvera tout ce qui relève soit d'éléments qui ne constituent pas de la violence, soit d'éléments qui ne concernent pas la personne plaignante.

On distinguera d'abord les dynamiques relationnelles qui ont un impact direct sur la relation entre les protagonistes, favorisant l'un ou l'autre. En effet, le(s) groupe(s) ou l'organisation, s'ils ne sont pas auteurs de faits violents, peuvent avoir une position qui renforce ou au contraire affaiblit le plaignant. Ensuite, on relèvera les dynamiques relationnelles qui entourent les protagonistes sans intervenir directement dans leur relation, et enfin les autres éléments de contexte plus général, que l'on pourrait assimiler à des facteurs de risque spécifiques ou à l'absence de prévention des comportements violents.

Un relevé de configurations possibles permet d'identifier plus aisément des leviers par lesquels une intervention est possible, ou de pointer la responsabilité, fût-ce indirecte, d'autres acteurs que ceux strictement concernés par les faits violents identifiés.

3. EVALUATION DE LA SOUFFRANCE: LES EFFETS DE LA VIOLENCE

Les définitions scientifiques et légale du harcèlement et, plus généralement, de la violence au travail incluent de manière plus ou moins centrale les conséquences de cette violence sur la victime.

Il est plus que probable que, dans la dénonciation d'actes de violence de la part d'un(e) plaignant(e), apparaissent des éléments de conséquences sur la vie personnelle. Les éléments apportés ici ont pour principale utilité d'attirer l'attention sur les différents domaines dans lesquels les conséquences peuvent se faire sentir, et l'existence d'un cadre de diagnostic susceptible de rendre compte des conséquences de violences relativement graves et durables.

L'absence de souffrance ou de conséquences chez une personne plaignante pourra être un indice d'une éventuelle plainte instrumentale. A l'inverse, la souffrance peut aussi avoir pour cause d'autres facteurs que la violence relationnelle, tels que la charge de travail, le stress, ou des éléments extraprofessionnels. Le relevé des conséquences n'est donc qu'une première étape.

Les conséquences relevées se répartissent en plusieurs niveaux de la vie personnelle, sociale et professionnelle.

3.1 Conséquences physiques

- Troubles du sommeil, épuisement, malaises, «blues du dimanche soir» (malaises survenant en fin de week-end ou le matin avant de partir au travail, quand celui-ci revient au centre des préoccupations)…
- Troubles cardiaques, hypertension, palpitations…
- Troubles respiratoires, crises d'asthme…
- Problèmes dermatologiques, eczéma…
- Douleurs articulaires, dorsales, maux de tête…
- Troubles digestifs, perte d'appétit, nausées, brûlures d'estomac…
- Variations importantes de poids.

3.2 Conséquences psychologiques

- Dépression, manque de motivation, idées suicidaires…
- Angoisses, anxiété, crises de panique, agoraphobie…
- Sentiments de culpabilité, de honte…
- Perte de confiance en soi, en autrui…
- Sentiment d'impuissance, d'injustice…
- Abus de substances psychotropes (alcool, médicaments, tabac…).

3.3 Conséquences sociales

- Isolement social, perte de sociabilité…
- Altération des relations familiales…
- Conflits, violence des comportements, incompréhensions dans la sphère privée.

3.4 Conséquences professionnelles

- Incapacité de travail…
- Perte d'efficacité au travail, démotivation…
- Préavis, licenciement.

3.5 Pour aller plus loin: l'échelle de stress post-traumatique

La comparaison des symptômes, d'une part, et les recherches spécifiques, d'autre part, convergent pour relever la similitude entre les conséquences de violences graves et durables au travail et les symptômes de stress post-traumatique.

Des troubles mentaux permanents peuvent résulter de l'exposition prolongée à une telle violence.

Il peut donc s'avérer utile de se référer à des outils d'évaluation du stress post-traumatique (dont on a retranché la référence à un événement traumatisant déclencheur).

Le questionnaire suivant relève **17 symptômes** associés au stress post-traumatique ou à la **«coercition prolongée»**.

Ces symptômes appartiennent à trois dimensions:
- Les situations sont **constamment revécues** (1 à 4)
- Il y a **évitement** de ce qui rappelle les situations vécues (5 à 12)
- Il y a une **«activation neuro-végétative»** (trouble du sommeil, de l'humeur et de la vigilance) (13 à 17)

De plus, les symptômes sont pris en compte s'ils durent **au moins un mois**, et on vérifie qu'ils sont **toujours présents** au moment du diagnostic ou s'ils sont passés.

Par ailleurs, l'administration du questionnaire ne dispense pas:
- du constat d'une **souffrance**
- de l'observation d'une **altération du fonctionnement** personnel, social et/ou professionnel

Le questionnaire peut être utilisé **dimension par dimension**: on considèrera les dimensions remplies si on rencontre au moins:
- Un des symptômes de la dimension 1
- Trois des symptômes de la dimension 2
- Deux des symptômes de la dimension 3

Pour qu'un symptôme soit considéré comme présent, la réponse doit être au moins «3», soit «parfois» pour la question.

L'utilisation globale de l'échelle fixe le **seuil pathologique** à 51 si l'on fait la somme des codes associés aux réponses.

	Jamais	Très rarement	Parfois	Régulièrement	Souvent	Très souvent	Toujours
1. Est-ce que des souvenirs dérangeants à propos de vos problèmes au travail se sont imposés à votre esprit par moment?	1	2	3	4	5	6	7
2. Avez-vous déjà fait, de façon répétée, des rêves déplaisants à propos de vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
3. Avez-vous déjà senti que ou agi comme si ces problèmes au travail se produisaient de nouveau (flash-back, hallucinations, illusions, impression de revivre l'événement, voire en état d'ivresse ou au réveil)?	1	2	3	4	5	6	7
4. Est-ce que les choses qui vous ont rappelé vos problèmes au travail vous ont beaucoup dérangé?	1	2	3	4	5	6	7
5. Avez-vous déjà fait des efforts pour éviter de penser à vos problèmes au travail ou aux sentiments que vous y associez?	1	2	3	4	5	6	7
6. Vous est-il déjà arrivé d'éviter des activités ou des situations qui vous rappelaient vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
7. Avez-vous remarqué que vous ne pouviez vous rappeler d'aspects importants de vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
8. Avez-vous perdu beaucoup de votre intérêt dans des choses qui étaient importantes pour vous avant vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
9. Vous êtes-vous senti(e) par moments plus détaché(e) émotionnellement des autres que vous ne l'étiez avant vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
10. Y a-t-il eu des moments où vous avez senti que vous n'exprimiez pas vos émotions autant ou aussi librement que vous ne le faisiez avant?	1	2	3	4	5	6	7
11. Y a-t-il eu des périodes depuis vos problèmes au travail où il vous a semblé que votre avenir était ruiné, comme ne pas pouvoir faire carrière, avoir une famille heureuse, ou vivre une longue vie satisfaisante?	1	2	3	4	5	6	7
12. Avez-vous eu par moments plus de difficultés à vous endormir d'un sommeil ininterrompu que vous n'en aviez avant vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
13. Avez-vous par moments été plus irritable ou colérique que vous ne l'étiez avant vos problèmes au travail?	1	2	3	4	5	6	7
14. Y a-t-il eu des périodes depuis vos problèmes au travail où vous avez eu plus de difficultés à vous concentrer qu'auparavant?	1	2	3	4	5	6	7
15. Y a-t-il eu des moments depuis vos problèmes au travail où vous étiez plus alerte, plus vigilant(e), ou particulièrement conscient(e) des bruits menaçants ou autres stimuli?	1	2	3	4	5	6	7
16. Y a-t-il eu des moments depuis vos problèmes au travail où des bruits, des mouvements ou des touchers vous ont fait sursauter plus que vous ne l'auriez fait auparavant?	1	2	3	4	5	6	7
17. Est-ce que les choses qui vous ont rappelé vos problèmes au travail vous ont donné des sueurs, vous ont tendu, rendu votre respiration difficile, vous ont fait trembler ou vous ont fait fortement réagir physiquement?	1	2	3	4	5	6	7

	Oui	Non
Depuis vos problèmes au travail, avez-vous eu ces problèmes plusieurs fois par semaine pendant au moins un mois?	1	2
Avez-vous eu ces problèmes plusieurs fois par semaine au cours des quatre dernières semaines?	1	2

QSPT Watson et al. 1991 traduit par Brunet – adaptation Jehel et al.; PSGO

4. VIOLENCE: ANALYSE DES FAITS

4.1 Caractéristiques des actes violents

L'identification d'actes violents dans la plainte rapportée est un facteur essentiel dans la mesure où elle permet de poser un diagnostic nécessitant la prise en charge de la situation, quand bien même celle-ci ne correspond pas aux définitions de harcèlement prévues par la loi et décrites par les recherches.

Si certains actes sont clairement identifiés socialement comme relevant de violence caractérisée, celle-ci peut aussi être diagnostiquée dans des actes non identifiés comme tels pris isolément et hors de leur contexte, mais présentant certaines caractéristiques.

Les caractéristiques qui peuvent donner à penser qu'on est dans une situation de violence sont les suivantes:

- La durée
- La fréquence
- La typicité
- La variété
- La gravité
- La discrimination
- Le caractère non-écologique

Un tableau est fourni ci-après donnant une catégorisation de comportements susceptibles, s'ils correspondent aux caractéristiques décrites, d'être des faits de violence au travail.

4.1.1 Fréquence et durée

Caractéristiques associées en particulier aux situations de harcèlement, par opposition à des agressions isolées:

- Les faits rapportés sont étalés sur un laps de temps prolongé
- Les faits sont répétitifs et/ou persistants
- Les faits ont un caractère systématique
- On est en présence de faits apparemment banals, mais dont la répétition sur une longue période les rend significatifs
- On observe une continuité dans les comportements rapportés

- *NB: seul Leymann (1996) donne un critère précis: durée minimale de 6 mois pour caractériser le mobbing; la fréquence de référence est de l'ordre d'au moins une fois par semaine.*
- *La violence psychologique est caractérisée par la répétition cumulative d'actes éventuellement mineurs; les conséquences pour la victime deviennent potentiellement permanentes si la violence relationnelle s'étend sur une période longue.*

4.1.2 Typicité

- Les actes en eux-mêmes sont considérés socialement comme typiquement, intrinsèquement violents
- Les actes dénoncés sont repris dans le tableau fourni en annexe (compilation de typologies proposées par différents auteurs)

- *NB: l'appréciation de la typicité reste en grande partie dépendante des occurrences rencontrées par les auteurs.*
- *Le tableau récapitulatif a voulu classer, au sein des catégories, les faits dans un ordre décroissant de typicité et/ou de gravité.*

4.1.3 Variété

- Les faits violents dénoncés sont de nature ou de forme variée
- On retrouve, simultanément ou successivement, une collection de faits violents appartenant à plusieurs catégories du tableau fourni ci-après
- Au sein d'une même catégorie, on retrouve une série de faits différents

- *NB: Il n'y a pas de seuil à partir duquel la «variété» serait une caractéristique établie, l'appréciation de faits similaires répétés ou de faits différents et variés reste du ressort de l'intervenant.*

4.1.4 Gravité

- Les actes dénoncés sont jugés graves par la partie plaignante
- Les actes dénoncés sont jugés graves par l'intervenant
- Les actes dénoncés sont jugés graves par d'autres personnes (collègues, famille…)

- *NB: L'évaluation de la gravité d'actes violents est présentée par les auteurs eux-mêmes comme variable et subjective en fonction de la perception de la victime et en fonction du contexte.*
- *Il n'y a pas de consensus scientifique sur la manière d'évaluer la gravité des comportements.*

4.1.5 Discrimination

- La partie plaignante se décrit comme la seule à être l'objet des comportements dénoncés
- Parmi les personnes dans des situations de travail similaires, les actes dénoncés en concernent seulement certaines
- La personne plaignante est visée particulièrement par les comportements violents, même si d'autres l'ont été à d'autres moments

- *NB: En présence d'actes graves et/ou typiques, l'absence de discrimination peut en fait être l'indice d'une violence organisationnelle et ne retire donc pas le caractère violent des comportements relevés.*
- *Par contre, des comportements ou actes peu typiques, mais appliqués à une seule personne (ou une groupe de personnes) peut constituer un indice d'intentionnalité des comportements violents.*

4.1.6 Caractère non écologique

- Les comportements dénoncés comme violents sont sans rapport avec la nature ou les usages communément admis dans l'activité professionnelle
- La nature de cette activité ne justifie pas raisonnablement (utilité, nécessité) les actes incriminés
- Les comportements sont sans aucun rapport avec les exigences de la tâche
- Les normes en vigueur dans le milieu de travail considèrent comme inacceptables les comportements dénoncés
- Les comportements dénoncés exposent le plaignant à des risques prévisibles et évitables
- La culture de l'entreprise, du secteur d'activité, du métier considère de tels actes comme inacceptables

- *NB: l'appréciation reste subjective, et il peut s'avérer utile de consulter d'autres personnes dans le même type d'activité ou dans la même entreprise pour aider à l'évaluation du caractère écologique ou non des comportements.*
- *Dans le cas d'actes jugés graves ou typiques en tant que tels, leur acceptation par la culture de l'entreprise peut constituer un indice de violence organisationnelle plutôt qu'interpersonnelle ou groupale, et non un signe de caractère non violent des comportements en question.*

4.2 Typologie des comportements violents

AGRESSIONS	
Atteinte au poste de travail	• occasionner des dégâts au poste de travail de la personne • occasionner des dégâts à son matériel de travail • vider son bureau • fouiller dans ses tiroirs • entrer dans son bureau sans frapper
Atteinte aux biens personnels	• occasionner des dégâts à son domicile, à son véhicule • voler des effets personnels à la personne • faire intrusion à son domicile
Comportements agressifs	• agresser sexuellement avec contact physique (effleurements, attouchements, caresses, viol) • agresser physiquement la personne • avoir des gestes agressifs envers elle • crier sur la personne • répondre de manière agressive à la personne
Menaces et terreur	• lui envoyer des colis piégés • exercer un racket à son encontre • traquer la personne • la terroriser par des appels téléphoniques, des e-mails • menacer la personne de violence physique • menacer verbalement ou par écrit • proférer des accusations mensongères concernant la personne
Abus d'autorité	• menacer de licenciement • exercer un chantage à l'emploi • inciter la personne à démissionner • exercer un management de type dictatorial • espionner la personne dans son travail • faire preuve d'une autorité exagérée • exercer un contrôle excessif

ISOLEMENT	
Isolement relationnel	• refuser de collaborer avec elle • ne pas l'inviter aux fêtes du personnel • parler comme si elle n'était pas là • ignorer sa présence • éviter les contacts visuels avec elle • éviter physiquement la personne • communiquer avec elle uniquement par écrit • ne pas la saluer, lui dire «bonjour»
Isolement physique	• muter la personne • lui attribuer un poste de travail éloigné • démanteler son équipe de travail (par restructurations successives) • modifier son numéro de téléphone de manière unilatérale
Isolement communicationnel	• déformer les propos de la personne • rapporter des propos compromettants qu'elle a tenus • interdire à des tiers de lui adresser la parole • empêcher la personne de s'exprimer • ne plus se laisser adresser la parole par elle • ne plus lui parler • l'interrompre
Isolement professionnel	• organiser des réunions à l'insu de la personne • prendre des décisions à l'insu de la personne • ne pas répondre à ses courriers, ses demandes • ne pas lui communiquer des informations importantes

ATTAQUES DE LA PERSONNE	
Rumeurs	• calomnier • médire • lancer des rumeurs • ne pas démentir des fausses rumeurs
Humiliations, critiques et disqualification	• la contraindre à un examen psychiatrique • prétendre qu'elle est une malade mentale • l'insulter oralement ou par écrit • nier les problèmes de santé de la personne • attaquer ses croyances religieuses • attaquer ses convictions politiques • se moquer des origines, de la nationalité de la personne • se moquer d'elle concernant sa vie privée (célibat prolongé, enfants, parents…) • se moquer d'elle par rapport à un trait physique (apparence, handicap, infirmité…) • imiter la personne (attitudes, voix, démarche…) • mettre en doute ses capacités et compétences • lui poser tout le temps les mêmes questions • critiquer le travail de la personne
Attaques sur base du genre	• la harceler sexuellement par téléphone, par e-mail • faire étalage de matériel à caractère pornographique (photographies, textes, vidéos…) • faire des propositions à caractère sexuel à la personne • tenir des propos à caractère sexuel • déshabiller du regard

UTILISATION DE TIERS	
Création d'un climat de travail agressif	• susciter des rivalités • favoriser certaines personnes contre d'autres • dégrader l'ambiance de travail
Implication de tiers	• menacer le travail des membres de sa famille • inciter les collègues à se moquer d'elle, à la dénigrer • utiliser des tiers afin de disqualifier le travail de la personne • mettre à l'écart les personnes soutenant la victime • la dénigrer auprès des personnes externes à l'entreprise • dénigrer la personne auprès de ses collègues

MISE EN ECHEC PROFESSIONNEL	
Manipulation des tâches / du travail	• confier à la personne des tâches inadaptées à son niveau de compétence (inférieures ou supérieures) • lui confier de multiples tâches (surcharge) • ne plus confier aucune tâche à la personne • lui confier des tâches contradictoires • lui confier des tâches absurdes • lui confier des tâches inutiles • lui confier des tâches peu valorisantes • modifier de manière unilatérale les tâches qui lui sont dévolues
Hostilité environnementale	• confier à la personne des tâches dangereuses • lui confier des travaux insalubres • lui confier des tâches pénibles, dures
Entraves au travail	• simuler des fautes graves • geler ses projets sans explication • diminuer sa marge de manœuvre • empêcher toute autonomie dans le travail • déformer ou dissimuler de l'information à la personne • ne pas réaliser le travail demandé par la personne • ne pas mettre le matériel nécessaire à disposition de la personne • ne pas lui donner la formation adéquate • fournir des réponses contradictoires à ses demandes • lui fournir des consignes de travail contradictoires • lui fournir des consignes de travail floues • lui faire perdre du temps • mettre en cause les décisions prises • ne pas tenir compte des idées

DENI DES DROITS	
	• ne pas respecter le contrat de travail au niveau des horaires et du statut • lui refuser des congés de maladie • lui refuser les pauses légales • ne pas lui accorder les congés légaux • changer ses congés à la dernière minute • ne pas donner de bureau à la personne • installer la personne dans un bureau insalubre • supprimer des avantages extralégaux sans raison • ne pas respecter la procédure interne de recrutement • refuser de payer ses heures supplémentaires • refuser d'augmenter son salaire depuis une longue période • évaluer inéquitablement le travail • retirer du matériel, des outils de travail • refuser d'aménager ses horaires • modifier de manière unilatérale les conditions de travail de la personne

DESTABILISATION	
	• alterner les agressions et promesses ou excuses • la complimenter et l'insulter en alternance • lui accorder une promotion et la sanctionner • l'inciter à poser des comportements puis lui reprocher • alterner les signes d'amitié et d'hostilité • témoigner en alternance de la sympathie et de la méchanceté à la personne • avoir des attitudes ambivalentes

4.3 Trois niveaux d'analyse possible de la violence: interpersonnel, groupal et organisationnel

La violence au travail peut s'exercer et donc être appréhendée selon trois niveaux différents: interpersonnel, groupal et organisationnel. Dès lors, il convient d'investiguer les faits considérés comme violents (par leur nature et leurs caractéristiques) à ces trois niveaux, sachant qu'il peut aussi y avoir violence simultanément à 2 ou 3 de ces niveaux.

Les trois niveaux considérés peuvent être définis et appréhendés comme suit:

4.3.1 Niveau interpersonnel

Au niveau interpersonnel, il s'agit de relever les comportements violents posés dans le cadre d'une relation entre deux individus.

Indices de violence interpersonnelle:
- Dans son discours, la partie plaignante se dit victime des agissements d'une personne.
- Les autres collègues, des groupes ou l'organisation en tant que telle ne semblent pas partie prenante dans la situation de violence.
- Dans une certaine mesure, on se trouve plus en présence de comportements de type «attaques personnelles», ce qui n'exclut pas que les moyens organisationnels puissent être utilisés dans le cadre d'une violence interpersonnelle.
- …

N.B: Lorsque les comportements impliquent des personnes de niveau hiérarchique différent, il convient donc de vérifier la présence des critères définissant le niveau organisationnel afin de le distinguer, le cas échéant, du niveau interpersonnel.

4.3.2 Niveau groupal

Au niveau groupal, on considérera les comportements violents posés dans le cadre de la relation qui unit la personne plaignante à un groupe de personnes (qu'elle en fasse partie ou non).

Indices de violence groupale:
- La personne plaignante incrimine ici plusieurs personnes.
- Ces personnes sont décrites et identifiées comme formant un groupe, une entité.
- Ces personnes agissent ensemble à l'encontre de la partie plaignante (au nom de leur groupe).
- …

N.B: Il convient ici d'identifier quel est ou quels sont le ou les groupe(s) pertinent(s) à analyser, c'est-à-dire le ou les groupe(s) qui pose(nt) des comportements considérés comme violents. Les groupes posant des comportements violents peuvent ou non se superposer à des groupes formels (groupes de travail, services…). Ils peuvent aussi s'être constitués autour de la situation problématique (voir plus loin – caractéristiques de l'hyperconflit, par exemple).

On peut donc se trouver en présence de plusieurs cas de violence groupale à considérer en parallèle.

4.3.3 Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, il s'agit d'appréhender les comportements ou actions violents posés par l'organisation elle-même (ou par le biais de représentants) à l'encontre de la personne plaignante.

Indices de violence organisationnelle:
- Dans son discours, la personne plaignante incrimine clairement l'organisation.
- La personne plaignante incrimine une personne ou un groupe de personnes qui se revendique de la légitimité de l'organisation.
- Les comportements rapportés sont perçus comme représentant l'organisation, ses valeurs, ses pratiques…
- Les comportements sont posés avec le soutien de l'organisation, voire mandatés par celle-ci
- La situation décrite implique plusieurs personnes de la hiérarchie et représentant l'organisation.
- On se trouve plutôt en présence de comportements de type «manipulation du travail et des conditions de travail» que d'attaques personnelles.
- …

4.3.4 Faits violents ou éléments de contexte?

La clé de la démarche diagnostique proposée dans ce module réside dans l'identification, aux trois niveaux, **de processus comportementaux à caractère violent**. Cette identification se base sur le repérage de caractéristiques et une typologie de comportements plus ou moins typiques.

Toutefois, cette investigation peut aussi révéler des **éléments pertinents pour l'analyse de cas, qui ne relèvent pas pour autant de la violence.** L'impression peut alors être que ces éléments, bien que non caractérisés comme violents en tant que tels, constituent des **clés de compréhension importantes**, et donc des **leviers d'intervention** qui pourraient s'avérer essentiels. Ils sont abordés plus en détail dans le quatrième module du guide.

On retiendra dans **l'identification des faits violents** ceux qui sont **commis à l'encontre de la personne plaignante** par un des trois niveaux détaillés

plus haut. On veillera aussi à relever une éventuelle **généralisation des faits violents**, de la même façon, à **d'autres personnes voire à des catégories entières** de personnel. Dans un tel cas, ce caractère étendu de la violence est évidemment **essentiel pour l'intervention.**

A l'inverse, on classera en **contexte pertinent**:

- **L'attitude** du groupe ou de l'organisation vis-à-vis des faits violents s'il n'y a **pas participation à ceux-ci;**
- **D'éventuels faits violents** relevés incidemment au cours du diagnostic si **ils touchent des personnes non directement concernées** par la plainte. Dans ce cas, le cadre de la mission de l'intervenant permettra ou non de prendre en charge cette situation en l'absence de plainte spontanée de la ou des victime(s).

Le modèle considère ces éléments comme des **éléments de contexte pertinents** et propose de les inscrire dans un cadre extérieur, à titre de **dynamiques ne relevant pas de la violence faite directement à la personne plaignante mais conditionnant le cas de manière significative**.

Ces éléments de contexte peuvent inclure tant des attitudes vis-à-vis de la violence identifiée que des observations plus générale sur le climat général de l'entreprise, etc.

5. DYNAMIQUES RELATIONNELLES DE SYMÉTRIE OU DE COMPLÉMENTARITÉ

*En vue de caractériser une relation comme **symétrique ou complémentaire**, on considérera les points repris ci-dessous pour **chaque niveau** (interpersonnel, groupal, organisationnel) apparu comme **violent**. (cf. description des critères d'identification des niveaux)*

5.1 Indices de symétrie de la relation

1. On peut relever des comportements violents dans le chef des deux parties impliquées.
2. Le mode de réaction à la violence se caractérise par des contre-attaques.
3. Dans le cadre de la relation considérée, les deux parties mobilisent des ressources relativement égales ou similaires, même si elles sont de nature différente.
4. Les deux parties semblent lutter pour obtenir l'ascendant sur l'autre et prendre la position dominante dans la relation. On peut considérer qu'elles luttent pour «occuper le centre» et en évincer l'autre.
5. Les deux parties tentent mutuellement d'imposer les circonstances et les manières de communiquer entre elles.
6. On peut assister à une escalade du caractère violent des comportements posés par chacune des parties, chaque partie posant des comportements de plus en plus violents en réponse aux comportements de l'autre partie.

5.2 Indices de complémentarité de la relation

On distinguera deux formes de relations complémentaires:

- La domination-soumission
- L'hostilité unilatérale («attaque-défense»)

Elles ont des caractéristiques communes:

1. Les comportements violents rapportés sont le fait exclusif de l'une des deux parties.
2. L'une des deux parties semble disposer de plus de ressources et les utiliser dans le cadre d'agissements violents.
   Exemples de ressources:
   - accès à l'information;
   - soutien social;
   - connaissances et compétences;
   - contrôle des ressources matérielles;
   - statut hiérarchique;
   - ancienneté dans l'entreprise;
   - autre.
3. L'une des deux parties apparaît être dans l'impossibilité de mobiliser certaines ressources pourtant existantes,
   - soit qu'elle ne les identifie pas ou pas bien;
   - soit qu'elle les juge non pertinentes;
   - soit qu'elle les sous-estime;
   - soit qu'elle ne s'autorise pas moralement à les utiliser.
4. La partie mise en cause semble dicter les règles de la relation à l'autre partie,
   - soit qu'elle pose des actes ou tient un discours qui contribue à ce que la partie plaignante ne puisse pas mobiliser ses ressources;
   - soit qu'elle impose à l'autre partie des modes et des moyens de communication;

- soit qu'elle entrave systématiquement toute tentative de résolution ou d'amélioration de la relation.
- soit que la partie plaignante a l'impression de ne pas avoir d'influence sur la relation avec la partie en cause (ex: être totalement dépendant du bon vouloir de la partie en cause quant aux moments, contenus, modalités de communication…)

5. La partie se présentant comme «victime» se voit attribuer par l'autre partie la responsabilité d'actes, de conséquences ou de situations sur lesquels elle n'a pourtant pas de contrôle.

5.2.1 La dynamique de domination-soumission inclura certaines des caractéristiques suivantes

1. La partie plaignante a essayé de se soumettre au mieux aux exigences de l'autre partie.
2. Pendant une certaine période, la partie plaignante a subi les comportements violents de manière tout à fait passive.
3. Pendant une certaine période, la personne plaignante a subi les comportements violents sans en avoir pleinement conscience.
4. La partie plaignante a tenté de fuir ou d'éviter le contact avec l'autre partie.

5.2.2 La dynamique d'hostilité unilatérale inclura certaines des caractéristiques suivantes

1. La partie plaignante a essayé de se protéger des comportements violents.
2. La partie plaignante a essayé de refuser d'obtempérer aux injonctions violentes.
3. La partie plaignante s'est défendue, mais sans contester la position haute de l'autre.

5.3 La sélection d'une période de référence

Le récit fait spontanément par la partie plaignante ne donnera **pas nécessairement** une **indication fiable** du moment où les comportements violents ont débuté, de telle sorte qu'il appartient à l'intervenant de s'interroger sur la période à prendre en considération.

On peut envisager, comme difficulté d'identification du début des faits violents, plusieurs cas de figure:

- La personne plaignante peut n'avoir **pris conscience** du caractère violent des comportements dont elle était l'objet que **longtemps après que ceux-ci aient commencé**. Il convient alors de remonter avec la personne dans l'historique de la relation, au risque cependant d'une reconstruction déformée a posteriori.
- Une **relation symétrique**, dans laquelle la partie plaignante mobilise actuellement des ressources contre la partie mise en cause, peut **suivre une situation antérieure** dans laquelle la partie plaignante était en **position complémentaire** *(N.B.: Le fait même de déposer plainte constitue la mobilisation d'une ressource contre la partie mise en cause).*
- Une **relation complémentaire** dans le présent et/ou le passé récent peut faire suite à une **relation symétrique antérieure**, par rapport à laquelle la personne actuellement victime a **«abandonné le combat»** (suite à un changement de contexte interne ou externe par exemple) ou a **perdu l'usage des ressources** qu'elle y employait précédemment.
- Une **relation complémentaire** peut **s'inverser** à l'occasion d'une modification de la disponibilité des ressources chez l'une ou l'autre des deux parties (mutation, changement de position hiérarchique, changement dans le support social…). L'ancienne «victime» peut alors devenir auteur des actes violents et inversement.

Il appartient à l'intervenant de **situer son diagnostic dans le cadre temporel** qui lui paraît correspondre au mieux à une **description pertinente de la situation**. En tout état de cause, les éléments ou faits pertinents situés en dehors du cadre temporel retenu seront mentionnés à titre de **contexte pertinent**.

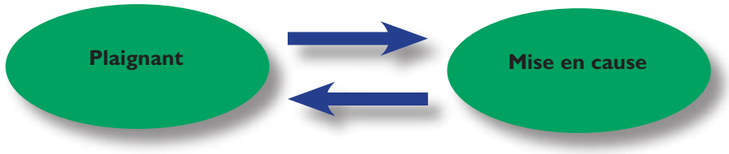
6. CONFIGURATIONS RELATIONNELLES

6.1 Description des configurations relationnelles

6.1.1 Au niveau interpersonnel

A. Dynamiques symétriques d'affrontement

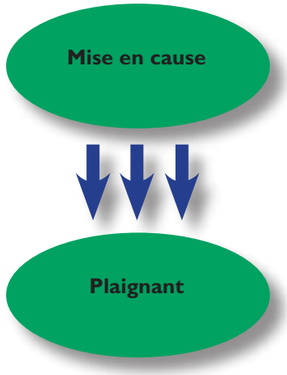
L'affrontement comprend les situations dans lesquelles les personnes posent des actes en miroir dont l'enjeu est «l'occupation du centre», l'éviction de l'autre ou sa domination. Les protagonistes mobilisent chacun leurs ressources pour tenter de dominer l'autre et de définir les modalités relationnelles, sans pour autant qu'on assiste nécessairement à une escalade. La stratégie de coping la plus utilisée sera la «contre – attaque» à chaque acte considéré comme violent de la part de l'autre. Cette dynamique n'exclut pas les tentatives de communication, dont l'effet est de maintenir le niveau d'affrontement.



Voir une description sur la fiche: ***conflit interpersonnel***

B. Dynamiques complémentaires de domination-soumission

La dynamique est caractérisée par la complémentarité de deux positions dans la relation: une position dominante, d'un côté, avec une personne qui dicte les règles de la relation et impose son point de vue, et une position dominée, avec une personne qui tente de s'adapter en se soumettant le mieux possible aux exigences de l'autre. La personne en position dominée peut tenter de fuir l'autre physiquement (évitement…) ou mentalement (continuer comme si de rien n'était, faire le vide dans sa tête, obéir sans réfléchir…). On trouve alors des copings du type «tenir le coup» ou «éviter». On peut trouver également quelques tentatives de communication ou demandes de changement de contexte qui aboutissent à confirmer la relation de domination.



Dans certains cas, les copings de soumission sont plus actifs, essayant de répondre aux critiques et exigences du dominant (formation, tentative de changement personnel, etc.). Il s'agit alors de copings du type «adapter son comportement».

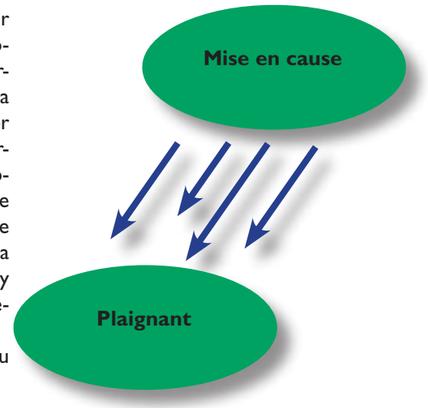
Il s'agit dans tous les cas d'une dynamique de soumission de la part du dominé dans la mesure où il opte pour l'obéissance, malgré la souffrance que génère chez lui cette situation. La complémentarité de la dynamique se remarque en ce que ces actes de soumission ne diminuent ni ne mettent un terme aux exigences du dominant, mais au contraire les intensifient.

Voir une description sur la fiche: ***emprise interpersonnelle***

C. Dynamiques complémentaires d'hostilité unilatérale

Les relations d'hostilité unilatérale, ou d' «attaque – défense», sont caractérisées par des comportements violents posés par la personne mise en cause auxquels répondent des comportements de protection, de défense, de refus d'obtempérer, qui ne constituent pas pour autant des comportements de contre-attaque visant à nuire à l'autre personne.

Le plaignant n'est pas dans la soumission, mais tente de préserver son intégrité, au besoin en s'opposant occasionnellement à la personne mise en cause. Ceci ne va jamais toutefois jusqu'à contester la position de supériorité de la personne mise en cause dans le processus relationnel, comme dans le cas de l'affrontement. La personne dominante garde l'initiative dans la relation, le plaignant ne faisant qu'y réagir, sans viser à redéfinir les règles de la relation.
Les copings relèvent souvent du type «résister».



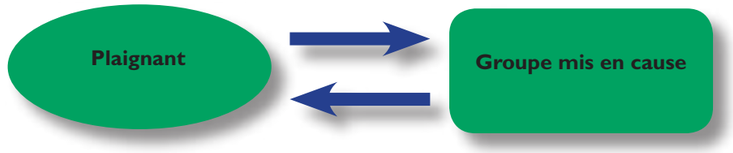
Voir une description sur la fiche: ***harcèlement moral primaire***

6.1.2 Au niveau groupal

A. Dynamiques symétriques d'affrontement entre la personne plaignante et le groupe

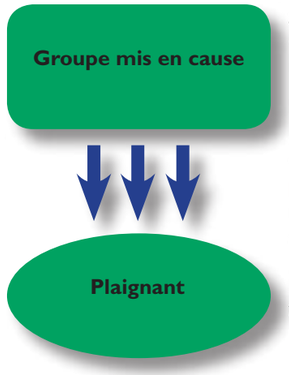
Les dynamiques symétriques d'affrontement au niveau groupal comprennent les situations où le groupe et la personne présumée victime s'opposent en posant chacun des comportements violents et en utilisant chacun à l'encontre de l'autre des ressources équivalentes. Aussi, le groupe se montre violent vis-à-vis de la personne mais celle-ci pose également des actes violents à l'encontre du groupe.

Une situation de ce type peut être celle où une équipe de travail se trouve en affrontement avec son chef d'équipe et pose à son égard un certain nombre de comportements violents (rétention d'informations, sabotage du travail, déni de l'autorité, railleries, isolement…) et où le chef d'équipe use également d'actes participant au processus de la violence (modification des conditions de travail et des horaires à la dernière minute, ordres contradictoires, délais impossibles à tenir…). On se trouve donc en présence de deux instances, une personne et un groupe, qui s'attaquent mutuellement dans un processus violent.



B. Dynamiques complémentaires de domination-soumission entre le groupe et la personne plaignante

Dans une dynamique complémentaire entre un groupe dominant et une personne dominée, des comportements violents sont posés par un groupe à l'égard d'une personne sans que celle-ci n'en pose en retour. Il ne s'agit pas de rejeter ou d'isoler la personne, mais d'asseoir la supériorité du groupe sur la personne. Les comportements mis en œuvre comporteront plutôt de la séduction, des pressions au ralliement ou des attitudes de recrutement suivis d'actes plus violents. Le



groupe tendra ensuite à maintenir la personne dans sa position basse, ou reproduira les mêmes mécanismes avec d'autres victimes.

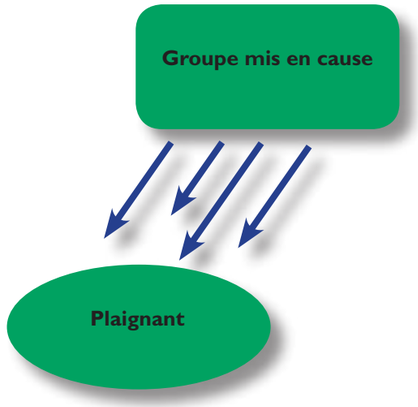
Les styles de coping seront en général, comme pour la domination interpersonnelle, l'évitement et la fuite, ou l'adaptation comportementale. La personne dominée se soumet, mais cette soumission entretient les comportements violents à son égard.

Voir une description sur les fiches: ***emprise groupale ou bizutage***

C. Dynamiques complémentaires d'hostilité unilatérale entre le groupe et la personne plaignante

Comme dans le cas précédent, il s'agit d'une dynamique complémentaire entre un groupe et une personne, où des comportements violents sont posés par le groupe sans que la personne n'en pose en retour.

L'hostilité du groupe est marquée dans son comportement vis-à-vis de la personne plaignante avec pour but de l'isoler, de la rejeter, de l'éviter,… Ces comportements peuvent être provoqués par le sentiment, de la part du groupe, que la personne a des caractéristiques différentes de celles du groupe, ou de celles valorisées par celui-ci.



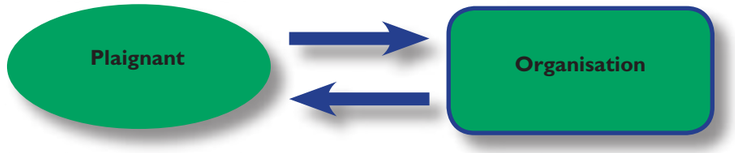
La personne tendra a avoir des comportements de défense, mais pas de modification de la dynamique relationnelle.

Voir une description sur la fiche: ***bouc émissaire***

6.1.3 Au niveau organisationnel

A. Dynamiques symétriques d'affrontement entre la personne plaignante et l'organisation

Dans cette dynamique, la personne plaignante et l'organisation posent chacune des actes violents vis-à-vis de l'autre. Cette situation supposant une mobilisation similaire de ressources entre les parties, elle sera donc plus rare, puisqu'il est rare qu'un travailleur puisse mobiliser autant de ressources que l'organisation, surtout si celle-ci est de grande taille.



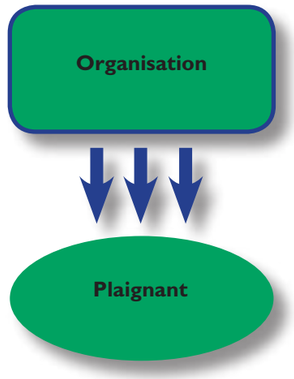
Il ne s'agit toutefois pas de situations purement virtuelles, bien qu'elles soient extrêmes. On trouvera, par exemple, des conflits entre un délégué syndical et

son entreprise qui prend des proportions violentes, ce qui peut arriver dans des petites ou moyennes entreprises.

La violence de la personne à l'égard de l'organisation peut prendre la forme de sabotage, voire de séquestration de membres de la hiérarchie, dans les cas les plus spectaculaires.

B. Dynamiques complémentaires de domination-soumission entre l'organisation et la personne plaignante

Les schémas relationnels de domination-soumission peuvent également se produire entre la personne plaignante et l'organisation. L'organisation vise à maintenir sa position de force vis-à-vis de la personne afin de s'en assurer l'allégeance ou le dévouement. Elle met ainsi la personne dans une position où les attentes à son égard peuvent constituer des actes de violence, par exemple en lui demandant des prestations déraisonnables, ou à effectuer dans des conditions anormales.



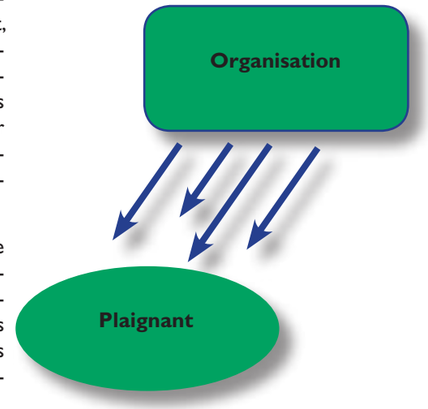
Ce type de domination de l'organisation s'exerce souvent via la référence à des valeurs, idéologies ou croyances professées par l'organisation, qui justifient les attentes. Le conformisme attendu par rapport à ces valeurs et aux comportements qui y sont associés peut nier ou négliger la vie personnelle de la personne.

Voir une description sur la fiche: ***emprise organisationnelle***

C. Dynamiques complémentaires d'hostilité unilatérale entre l'organisation et la personne plaignante

Une dynamique complémentaire entre l'organisation et la personne plaignante peut s'installer de façon similaire aux dynamiques interpersonnelles ou groupales. Des comportements violents sont posés par une ou des personnes représentant l'organisation, ou mandatées par elle, à l'égard d'une personne sans que celle-ci n'en pose en retour. Les critères permettant de supposer une violence organisationnelle ont été présentés dans la partie précédente du guide, l'organisation étant toujours incarnée par des personnes.

La personne plaignante considèrera que l'organisation a mis en œuvre une politique délibérée de violence à son égard dans le but d'atteindre certains objectifs propres à cette organisation (rendement, démission du plaignant, provocation de faute…). Ces politiques délibérées de violence peuvent s'adresser à des catégories entières de travailleurs (selon leur fonction, leur âge, leur genre), auxquelles la personne plaignante appartient.



On retrouvera dans ce type de dynamique des phénomènes identifiés comme maltraitance managériale (décrite dans la section des contextes relationnels indirects p.65 et 69) ou des politiques organisationnelles de harcèlement.

Voir une description sur la fiche: ***maltraitance managériale***

6.2 Quelques critères différentiels entre situations proches

6.2.1 Emprise interpersonnelle Vs. Harcèlement moral

Questions à investiguer:

1. La personne mentionne qu'elle a été séduite/fascinée à un moment donné de la relation par l'autre personne.
2. La personne a accepté des choses de la part de cette personne qu'elle n'aurait habituellement pas accepté.
3. Au moment de la plainte, la personne évoque une prise de conscience, à un moment donné, d'être ou avoir été sous la coupe de l'autre partie.

Si «oui» à au moins 2 questions, investiguer le phénomène **d'EMPRISE INTERPERSONNELLE**.

1. La personne estime qu'elle subit des attaques répétées depuis un certain temps de la part de cette personne.
2. La personne n'arrive pas à trouver un sens à ce qui lui arrive.
3. La personne a adopté des stratégies pour se sortir de cette situation qui n'ont pas amélioré la relation, voire même qui l'ont aggravée.

Si «oui» à au moins 2 questions, investiguer le phénomène de **HARCELEMENT MORAL**.

6.2.2 Bizutage Vs. Bouc émissaire Vs. Emprise groupale

Questions à investiguer:

1. La personne mentionne qu'ils sont plusieurs à subir ces comportements violents de la part du groupe.
2. La personne mentionne dans ses propos que les comportements violents sont supposés prendre place dans un processus visant à son intégration dans le groupe.
3. Les membres du groupe justifient leurs comportements par le fait qu'eux-mêmes ont subi des faits similaires dans le passé.

Si «oui» à au moins 2 questions, investiguer le phénomène de **BIZUTAGE**.

1. La personne mentionne qu'elle est seule à subir ces comportements violents de la part du groupe.
2. La personne a l'impression que le groupe cherche à l'évincer.
3. La personne a le sentiment d'être perçue par le groupe comme quelqu'un de différent.

Si «oui» à au moins 2 questions, investiguer le phénomène de **BOUC EMISSAIRE**.

1. La personne a un discours où elle marque de l'ambivalence par rapport à la légitimité des comportements qu'elle subit.
2. La personne a l'impression de devoir être dévouée de manière inconditionnelle à son groupe.
3. La personne a un discours où elle efface les différences avec les autres groupes et où elle maximalise les ressemblances entre les membres de son groupe.

Si «oui» à au moins 2 questions, investiguer le phénomène **d'EMPRISE GROUPALE.**

6.3 Fiches descriptives des configurations

6.3.1 Conflit interpersonnel

Questions à investiguer:

1. La situation rapportée implique deux personnes qui s'opposent.
2. A l'heure actuelle, le conflit semble prendre place essentiellement entre ces deux personnes.
3. Les deux personnes impliquées campent sur leurs positions et défendent leurs idées.
4. La relation qui unit ces deux personnes peut être qualifiée de tendue.
5. On observe une certaine méfiance entre les parties.
6. Les personnes ont développé des stéréotypes et des images négatives l'une de l'autre.
7. Les personnes s'attribuent mutuellement des valeurs et des objectifs négatifs.
8. Le dialogue entre les parties semble peu à peu remplacé par des réponses comportementales (ne pas venir, ne pas convoquer aux réunions, cacher de l'information, claquer les portes…).
9. On peut relever des comportements violents dans le chef des deux personnes.
10. Les personnes impliquées semblent se répondre mutuellement par des comportements considérés comme violents.
11. Le nombre de comportements posés par l'une ou l'autre partie à l'encontre de la partie opposée semble être en augmentation.
12. Les événements sont de plus en plus interprétés par les deux personnes en regard de la situation et servent à «alimenter» leur opposition.
13. Les personnes cherchent à défendre leur réputation respective par rapport aux propos de l'autre.

6.3.2 Emprise interpersonnelle

Questions à investiguer:

1. La personne a eu une relation positive forte avec l'autre.
2. La personne a été, à un moment donné de la relation, fascinée par l'autre personne.
3. La personne a été séduite par l'autre.
4. La personne avait le désir de devenir quelqu'un d'important aux yeux de l'autre.
5. La personne a attribué à l'autre une morale irréprochable.
6. La personne considérait l'autre comme un être supérieur.
7. La personne avait une forte confiance en l'autre.
8. La personne attribuait à l'autre de grandes qualités.
9. Même quand l'autre personne était physiquement absente, la personne se sentait prisonnière de la relation.
10. La personne pense avoir adopté des comportements ou des attitudes qui ne lui ressemblaient pas.
11. La personne s'est sentie devenir étrangère à elle-même.
12. La personne a accepté des choses de la part de l'autre qu'elle n'aurait habituellement pas accepté.
13. La personne a vécu des moments émotionnellement intenses:
    - La personne a ressenti des moments uniques de forte complicité avec l'autre.
    - La personne a ressenti des moments de détresse dans sa relation à l'autre.
14. La personne s'est sentie redevable par rapport à l'autre.
15. La personne s'est sentie, à un moment donné de la relation, dépendante de l'autre.
16. La personne a vécu dans cette relation beaucoup de situations d'incertitude.
17. La personne ne pouvait jamais savoir à l'avance quelle serait la réaction de l'autre, ni son humeur du jour.
18. La personne a le sentiment que l'autre a pris de plus en plus de place dans sa vie familiale, sociale, professionnelle.
19. La personne a eu le sentiment que tout autre relation qui aurait pu s'installer avec d'autres personnes était contrôlée voire interdite.
20. La personne pourrait être d'accord avec l'idée que l'autre, par la dévalorisation d'autrui, se redonne de la valeur et de l'importance à ses propres yeux.
21. La personne a ressenti, à un moment donné de la relation, un sentiment d'abandon.
22. La personne a ressenti, à un moment donné de la relation, un sentiment de nullité.

UN PAS PLUS LOIN…

1. La personne a subi, de la part de cette personne, des comportements ou des situations qu'elle juge aujourd'hui comme violents.
2. Un évènement particulier a été identifié par la personne comme le déclencheur de la transformation de la relation.
    - La personne a marqué son désaccord à un moment donné.
    - Un tiers s'est introduit dans la relation.
    - Il y a eu un changement du contexte familial (mariage, enfant), social (retrouvaille d'amis…), professionnel (changement de poste, promotion, mutation…) de la personne.

6.3.3 Harcèlement moral primaire

Questions à investiguer:

1. La personne plaignante se sent la victime de cette autre personne.
2. L'entourage professionnel (collègues…) ne semble pas participer à la situation.
3. La hiérarchie n'est pas active dans la situation
    - soit qu'elle n'est pas au courant;
    - soit qu'elle ne mesure pas la gravité de la situation;
    - soit qu'elle laisse faire.
4. La personne est la cible de comportements considérés comme violents de manière répétée (au minimum une fois par semaine).
5. La situation décrite par la personne plaignante perdure depuis longtemps (plusieurs mois voire plusieurs années).
6. La personne se trouve dans un état d'incompréhension face à la situation vécue comme problématique.
7. La personne a l'impression que, quoiqu'elle fasse, elle ne peut faire cesser les comportements violents.
8. Lorsque la personne plaignante a tenté, d'une manière ou d'une autre, de mettre fin au problème ou au minimum d'y apporter une amélioration.
    - Ces tentatives n'ont abouti à aucune amélioration de la situation.
    - Ces tentatives ont été entravées ou mises en échec, d'une manière ou d'une autre (par exemple, refus de communiquer, refus d'une médiation…), par la personne mise en cause.
    - Ces tentatives ont été entravées ou mises en échec, d'une manière ou d'une autre (par exemple, refus d'intervenir, négation du problème…), par une autre personne que les deux protagonistes considérés.
9. La personne, du fait du comportement ou de l'attitude de la personne mise en cause, a des difficultés à mettre en place ces tentatives.
10. La personne éprouve des difficultés à réagir face à la situation.
11. La personne a, à un moment donné, pris conscience du caractère problématique de la situation (comportements, attitudes, discours… de la personne mise en cause).

6.3.4 Emprise groupale

Questions à investiguer:

1. La personne a l'impression que le groupe sait précisément ce dont elle a besoin.
2. La personne pense devoir adhérer à l'idéologie et aux valeurs du groupe.
3. La personne ne se réfère plus qu'aux valeurs et à l'idéologie de son groupe.
4. La personne a un discours où son histoire personnelle est absente.
5. La personne a un discours où on a l'impression que son histoire commence avec celle du groupe.
6. La personne mentionne l'existence d'un leader à la tête du groupe qui en définit le fonctionnement.
7. Les critiques extérieures portant sur le groupe entraînent un renforcement de l'adhésion de la personne au groupe.
8. La personne a un discours où elle efface les différences internes au groupe et où elle maximalise les différences avec l'extérieur.
   a. La personne mentionne les éléments et caractéristiques qui rassemblent les membres du groupe.
   b. La personne insiste sur les différences qui existent entre son propre groupe et les groupes extérieurs.
   c. La personne est convaincue que le groupe se distingue très clairement de tous les autres groupes.
   d. Les caractéristiques communes au groupe sont valorisées par rapport à celles de l'extérieur.
9. Le réseau relationnel de la personne semble avoir été reconstruit autour des membres du groupe.
10. La personne a gardé peu de contacts avec son ancien réseau relationnel.
11. Le groupe tend à façonner ou influencer les choix personnels de la personne (loisirs, relations…).
12. La personne semble dévouée de manière inconditionnelle à son groupe.
13. Il apparaît dans le discours de la personne qu'il n'existe aucune contrainte ou menace directe (sanction, menace physique…) de la part du groupe.
14. La personne a des tâches ou des activités à accomplir pour son groupe qui mobilisent la majeure partie de son temps.
15. Il apparaît dans le discours de la personne que les échecs du groupe sont attribués à une responsabilité individuelle:
   a. Si la mission, la tâche, l'objectif n'est pas atteint, le groupe déclare à la personne que c'est à cause de son manque de motivation.
   b. Si la mission, la tâche, l'objectif n'est pas atteint, le groupe déclare à la personne que c'est parce qu'elle n'était pas assez convaincue de sa réussite.
   c. Si la mission, la tâche, l'objectif n'est pas atteint, le groupe déclare à la personne que c'est à cause de son manque d'investissement.
16. Le groupe dont la personne fait partie est fortement hiérarchisé.
17. Le groupe dont la personne fait partie fonctionne de manière autocratique.
18. La personne peut, moyennant une formation, évoluer dans le groupe et acquérir un statut supérieur.
19. La personne utilise fréquemment dans son vocabulaire un pronom «nous» pour référer à son groupe.
20. La personne éprouve de l'ambivalence par rapport à certains ordres, modes de fonctionnement du groupe mais tente de donner un sens à toute forme d'incompréhension.
21. La personne éprouve de l'ambivalence par rapport à certains ordres, modes de fonctionnement du groupe mais tente de nier ou minimiser toute forme de désaccord.

6.3.5 Bizutage

Questions à investiguer:

1. La personne a le sentiment que si elle ne fait pas ce qu'on lui demande de faire, elle sera exclue du reste du groupe.
2. La personne pense que subir ces comportements est nécessaire à son intégration au groupe.
3. La personne pense qu'une marque de refus de sa part de se plier à ce que l'on attend d'elle pourra avoir de lourdes conséquences.
4. La personne mentionne que le groupe considère les comportements dont elle est l'objet comme étant normaux.
5. La personne pense que les membres de son groupe considèrent les comportements dont elle est l'objet comme un passage nécessaire pour faire partie du groupe.
6. La personne relate qu'il est souvent fait allusion au sein du groupe à des anecdotes, des souvenirs liés aux agissements qu'elle subit.
7. La personne relate qu'il est souvent fait allusion au sein du groupe à des anecdotes, des souvenirs liés aux agissements que d'autres ont subi avant elle.
8. La personne a le sentiment qu'en acceptant de subir ces comportements, elle partagera des souvenirs communs avec les autres membres du groupe.
9. Le groupe justifie ses comportements en mentionnant l'importance des liens qu'ils permettent de créer.
10. La personne a le sentiment qu'en se conformant au maximum aux attentes du groupe, elle pourra développer des liens d'amitié forts avec les membres de ce groupe.
11. Les membres du groupe justifient leurs agissements par le fait qu'eux-mêmes ont subi de tels comportements par le passé.
12. Les membres du groupe pensent que leurs comportements vont endurcir la personne.
13. Les membres du groupe pensent que grâce à leurs actions, ils vont rendre la personne plus apte à affronter d'autres situations.
14. Le groupe qui met en place ces pratiques paraît soudé au regard de la personne.
15. L'ensemble de ces comportements violents s'inscrit parfois dans une dimension festive.
16. Les membres du groupe voient dans la mise en place de ces actions une occasion de faire la fête ensemble.
17. Il arrive à la personne d'être conviée à une fête où d'autres personnes subissent des comportements similaires à ce qu'elle subit.
18. La personne a déjà été conviée à des fêtes organisées par les membres de ce groupe.
19. Il apparaît dans le discours de la personne des différences de rythme dans ce qu'elle subit:
   a. Il existe des moments de pause où la personne ne subit rien.
   b. Il existe des moments d'actions où la personne est fortement sollicitée et mise à l'épreuve.
   c. Il existe des moments de fête où la personne a le sentiment d'être intégrée au groupe.
20. Pour les membres du groupe, la personne ne souffre pas de ce qu'elle subit.
21. La personne a été mise sous la tutelle d'un membre du groupe.
22. La personne doit le respect et l'obéissance à son «tuteur».
23. La personne signale qu'il est arrivé que le «tuteur» encourage la personne à persévérer, à «tenir le coup».
24. Il apparaît dans le discours de la personne que le groupe a créé des moments spéciaux dans le processus qui pourraient s'apparenter à des cérémonies.
25. La personne a déjà assisté à des moments où le groupe faisait appel à d'anciens membres pour célébrer un événement particulier.
26. A certains moments, la personne s'est sentie dévalorisée ou humiliée.

27. La personne a du se plier à toute une série de règles définies par les membres du groupe.
28. La personne à dû apprendre un nouveau code d'interaction (nom pour désigner les membres, manières de s'adresser aux membres, ne pas réagir aux insultes, etc…).
29. Il transparaît du discours de la personne qu'il existe une hiérarchie très forte entre les membres du groupe.
30. La personne a le sentiment que pendant les cérémonies ou les moments d'actions, les normes de respect et les conduites habituelles sont effacées.
31. La personne pense qu'une fois son intégration accomplie, il y aura une sorte de réconciliation entre elle et les membres du groupe.

UN PAS PLUS LOIN…

1. La hiérarchie est au courant de ces pratiques.
2. La hiérarchie considère ces pratiques comme normales.
3. La hiérarchie ne sait pas comment intervenir.
4. Il transparaît du discours de la personne une ambivalence: à la fois elle accepte ce qu'elle subit et juge cela nécessaire, à la fois elle ressent un malaise par rapport à l'acceptabilité ou non de ces comportements.

6.3.6 Bouc émissaire

Questions à investiguer:

1. La personne mentionne qu'elle est la seule personne du groupe à subir des comportements violents.
2. La personne se sent exclue du groupe.
3. La personne a l'impression que les membres du groupe essayent volontairement de l'éjecter.
4. Il apparaît dans le discours de la personne qu'elle revêt des caractéristiques particulières (orientation sexuelle, religieuse, appartenance ethnique, caractéristique physique, rôle dans l'organisation, fonction, statut…).
5. La personne a le sentiment que le groupe lui prête des caractéristiques (qualités ou défauts) extrêmes (beauté vs laideur; richesse vs pauvreté…).
6. La personne a le sentiment d'être perçue par les membres du groupe comme quelqu'un de différent.
7. La personne pense que le groupe la perçoit comme quelqu'un de faible.
8. Il apparaît dans le discours de la personne que les membres du groupe sont très soudés entre eux.
9. La personne a l'impression de vivre une loi de «tous contre un».
10. Les membres du groupe sont très solidaires les uns des autres.
11. Il transparaît du discours de la personne que les agissements dont elle est l'objet sont relativement cachés.
12. Il n'apparaît pas dans le discours de la personne d'escalade de la violence: la personne se défend peu.
13. La personne pense qu'elle est (ou qu'elle doit être) coupable de quelque chose.
14. La personne relate dans son discours que le groupe est placé dans un contexte d'instabilité, d'anxiété ou de conflit plus généralisé.
15. La personne a l'impression d'être responsable de tout le mal du groupe.
16. La personne a l'impression que la seule solution qui serait acceptable pour le groupe serait «son exil».
17. La personne a l'impression d'être punie pour une faute qu'elle peut ou non identifier.
18. La personne a des caractéristiques qui la rendent à la fois proche des membres du groupe et à la fois assez lointaine.

UN PAS PLUS LOIN

1. Il transparaît du discours de la personne que sa désignation et son processus de mise à l'écart va permettre au groupe de renforcer un sentiment de cohésion au sein du groupe.
2. Il transparaît du discours de la personne que sa désignation et son processus de mise à l'écart va permettre au groupe de ne pas aborder des choses plus conflictuelles au sein même du groupe.

6.3.7 Emprise organisationnelle

Questions à investiguer:

1. La personne mentionne dans son discours un sentiment permanent de pression induite par une idée d'urgence ou de performance maximale.
2. On ne perçoit plus, dans le discours de la personne, de références à ses origines sociales et culturelles; tout semble réécrit en fonction de son appartenance à l'organisation.
3. On exige de la personne un conformisme maximal à l'organisation.
4. L'individu semble s'isoler de plus en plus de ses groupes d'appartenance d'origine au profit d'une appartenance globale à l'organisation.
5. Les échecs ou succès de l'organisation sont expliqués par des attributions individuelles (manque de motivation, d'investissement…).
6. Il apparaît dans le discours de la personne que les membres de l'organisation doivent marquer leur adhésion totale aux valeurs prônées par celle-ci.
7. La personne se consacre «corps et âme» à son travail.
8. La personne a le sentiment qu'elle doit faire un certain nombre d'heures supplémentaires pour le bon fonctionnement de l'organisation.
9. La personne évoque dans son récit que toute une série d'événements rituels dans l'organisation (entretiens d'évaluation, meetings, formation, journée de bilan…) revêtent une importance considérable.
10. Il transparaît du discours de la personne que l'organisation prône des thématiques tel que le dépassement de soi, la réussite individuelle, la responsabilisation…
11. L'ensemble des relations qui pourraient exister entre les personnes issues de cette organisation est codifié par un système de règles (exemple rapport entre supérieur et subordonnés, rapport aux clients).
12. La personne se sent en permanence en compétition avec d'autres membres.

UN PAS PLUS LOIN…

1. La personne marque de l'ambivalence dans son discours par rapport au mode de fonctionnement de son organisation (ex: «en même temps je comprends mais en même temps c'est dur»).
2. La personne se sent tiraillée entre les valeurs et l'idéologie prônées par l'organisation et ses valeurs personnelles.
3. La personne déteste et adore l'entreprise en même temps.
4. La personne mentionne que l'organisation est à la fois source de plaisir, d'identification et source d'angoisse.

7. ANALYSE DES CONTEXTES

7.1 Contextes de violence

La perspective dans laquelle ce guide a été conçu part de la plainte d'une personne comme porte d'entrée du diagnostic, les faits pertinents étant dès lors ceux qui, relevant d'une violence, s'exercent sur la personne plaignante.

On ne peut toutefois sous-estimer l'importance du relevé de faits violents qui pourraient émerger, et qui ne seraient pas directement adressés à la personne plaignante. Il peut s'agir de faits dont le plaignant est témoin dans son travail, et dont la simple connaissance provoque une part de la souffrance exprimée. Mais il peut s'agir aussi de faits violents exercés sur d'autres personnes, qui constituent l'indice que des mesures de protection spécifiques de la personne plaignante (par exemple son éloignement du groupe de travail…) auraient pour conséquence probable qu'une autre personne devienne la cible de comportements violents similaires. Un contexte de maltraitance managériale, par exemple, dont le plaignant ne serait pas directement victime pourrait très bien causer la reproduction de la situation diagnostiquée même si l'on change ou éloigne les protagonistes.

La profondeur de l'analyse des phénomènes dépend donc, dans de tels cas, au moins autant de ce que permet le cadre d'intervention que de la situation elle-même. L'identification de phénomènes violents dépassant largement le cas de la personne plaignante peut mener à la nécessité d'une analyse d'ensemble qui ne s'inscrive plus dans la logique de construction de ce guide, bien qu'elle puisse s'alimenter des éléments, critères et concepts qu'il contient.

7.2 Contextes relationnels directs

Lorsque le groupe ou organisation ne sont pas identifiés comme étant auteur de violence, son rôle actif ou passif dans la situation violente n'est pas moins important à identifier, dans la mesure où il peut être soit un amplificateur de la violence, soit au contraire une protection contre elle.

Il peut donc assez souvent être opportun soit de faire levier sur des ressources existantes pour intervenir dans une situation de violence, soit d'identifier les facteurs de risque, au niveau des comportements groupaux ou organisationnels, susceptibles de favoriser une réapparition de comportements violents, fût-ce sous une autre forme ou avec d'autres protagonistes.

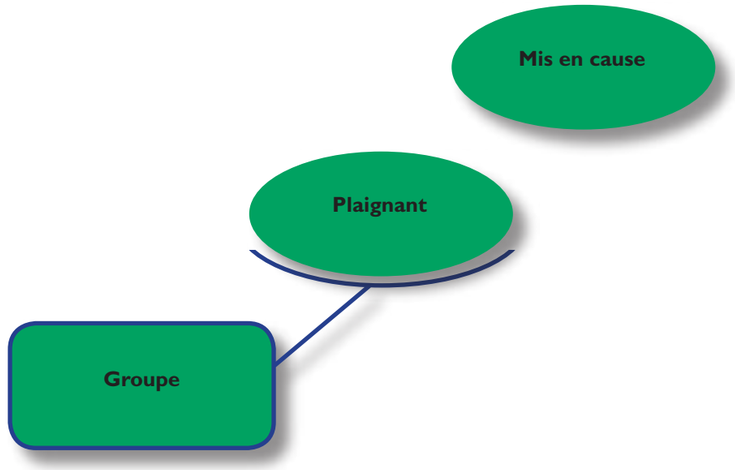
Les descriptions qui suivent des attitudes possibles du groupe et de l'organisation vis-à-vis des personnes impliquées dans les relations violentes ne sont pas exhaustives, mais représentent autant de possibilités dont la prise en compte dans le diagnostic est susceptible d'avoir un impact sur les interventions souhaitables ainsi que les responsabilités indirectes.

S'agissant aussi de dynamiques relationnelles, mais n'étant pas violentes en elles-mêmes, nous les présentons de manière analogique avec la distinction symétrique / complémentaire. Dans le cas ou la personne plaignante est inscrite dans une relation complémentaire dont elle est la victime, on pourrait parler de dynamiques «complémentarisantes» lorsqu'elles affaiblissent ultérieurement la victime et de «symétrisantes» lorsqu'elles la soutiennent. Toutefois, nous éviterons cette terminologie qui constituerait un contresens si les statuts d'agresseur et de victime ne sont pas établis ou ont changé dans le temps.

7.2.1 Au niveau groupal

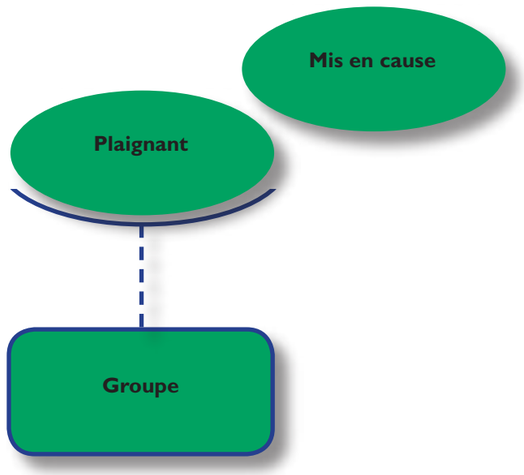
A. Dynamiques de mise en avant de la personne plaignante comme porte-parole

La personne plaignante, objet de comportements violents, est mise en avant par son groupe d'appartenance comme porte-parole des intérêts collectifs. C'est ce statut qui en fait la cible des comportements violents, mais elle a de facto le soutien de son groupe.



B. Dynamiques de soutien passif du groupe à l'égard de la victime présumée

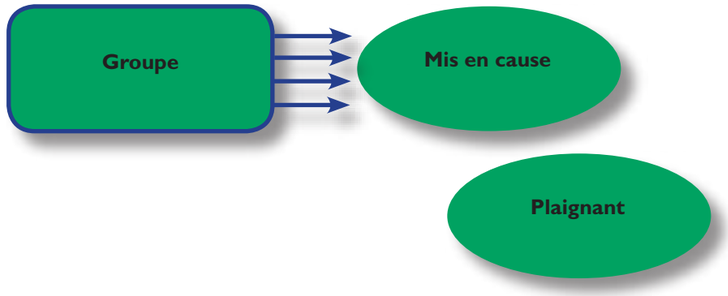
Cette dynamique recouvre les cas dans lesquels le groupe des collègues va manifester un soutien à la personne qui se sent victime de harcèlement, tout en évitant que celui-ci soit visible. Celle-ci se manifeste donc sous forme de communications de soutien à la personne plaignante sans qu'il y ait de manifestation explicite de ce soutien auprès de l'environnement ou de la personne mise en cause. Il s'agit généralement de marques discrètes de compréhension, d'empathie... mais qui ne sont pas exprimées publiquement.



C. Dynamiques de rébellion à l'encontre de la personne mise en cause

Dans ce cas, la dynamique groupale est caractérisée par la solidarité entre membres du groupe des collègues contre la personne mise en cause: tous ensemble, ils manifestent des comportements contre cette personne. Il s'agit plus, par ces actes collectifs, de veiller à sa propre défense en tant que groupe que de défendre personnellement le plaignant.

Toutefois, même si ces comportements ne visent pas spécifiquement à aider la victime, ils contribuent à affaiblir la personne mise en cause et donc tend à rééquilibrer la relation interpersonnelle, lorsque celle-ci est de nature complémentaire. L'attitude du groupe réduit le sentiment d'isolement du plaignant et lui fournit par là une ressource supplémentaire.



D. Dynamiques de distanciation ou d'évitement du groupe à l'égard de la personne plaignante

En dehors des dynamiques où une violence est directement exercée par le groupe vis-à-vis du plaignant (et qui donc relève du diagnostic posé aux étapes précédentes), la marginalisation du plaignant, la distanciation du groupe par rapport à une personne considérée comme différente, se comportant en dehors des normes du groupe, par exemple, constitue une forme que peut prendre l'isolement du plaignant par rapport au groupe.

On pourra aussi relever des comportements de fuite de la part des collègues, malgré les efforts de la personne pour rester intégrée dans le groupe. Il peut s'agir d'une mise à distance qui dépasse le simple laisser-faire: même en l'absence de la personne mise en cause ou de situation de crise, cet isolement se fait ressentir. On peut parler en quelque sorte d'un éloignement social, psychologique ou professionnel.

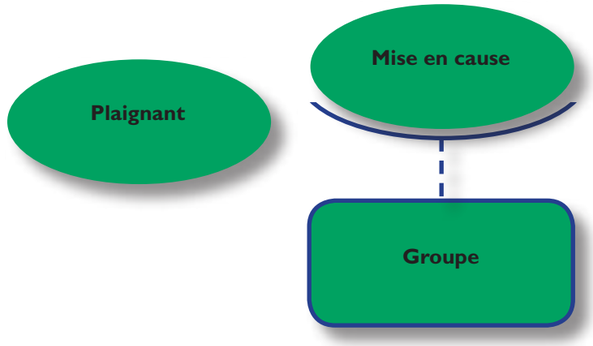
La limite entre violence groupale et contexte groupal peut comprendre les cas dans lesquels le groupe manifeste des comportements désapprobateurs, voire agressifs à l'encontre de la personne plaignante, s'intégrant dans le processus relationnel violent installé entre la personne mise en cause et le plaignant, et se solidarisant de fait avec la personne mise en cause.

Cette dynamique aura pour effet de la fragiliser davantage et de renforcer le déséquilibre des ressources entre le plaignant et son agresseur.

E. Dynamiques de soutien du groupe à l'égard de la personne mise en cause

Même si le groupe ne manifeste ni hostilité ni distanciation à l'égard du plaignant, il peut se comporter avec sympathie, connivence et / ou manifester de l'amitié vis-à-vis de la personne mise en cause. Quelles que soient les raisons relationnelles ou historiques qui fondent les liens positifs entre le groupe et la personne mise en cause (charisme, histoire commune…), ceux-ci ne sont pas directement liés à une solidarité ou une approbation des agissements violents.

L'effet de ce type de dynamique est de renforcer les ressources de la personne mise en cause, en l'assurant d'un support social général, et de diminuer d'autant les ressources de la personne plaignante.



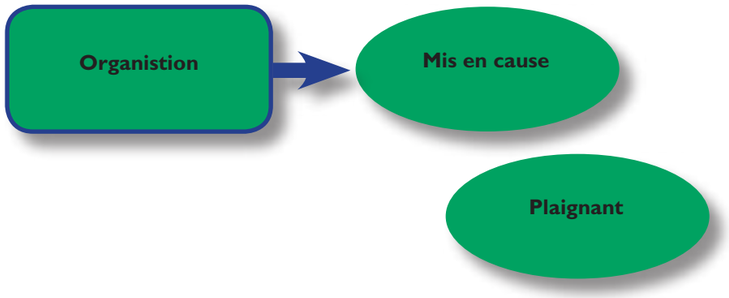
7.2.2 Au niveau organisationnel

A. Dynamiques de réprobation de l'organisation à l'égard de la personne mise en cause

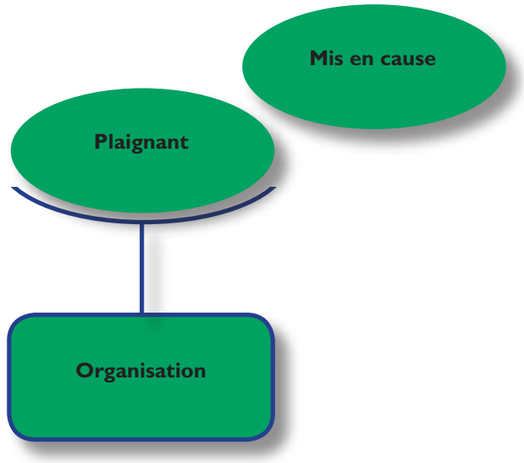
Face à une situation de violence relationnelle dont il a connaissance, le management peut manifester sa réprobation à l'égard de la personne mise en cause, en lui demandant de mettre fin à certains comportements, en la déplaçant, par exemple, ou en lui enlevant des ressources qu'elle mobilisait contre la personne plaignante, telles que des responsabilités hiérarchiques sur celle-ci, ou encore en modifiant les canaux de communication de telle sorte à protéger le plaignant du contrôle exercé sur ceux-ci.

Dans le cas où la situation de violence était de type complémentaire, la perte de ressource du côté de la personne dominante rééquilibre la relation, et le rappel de normes de comportement acceptables (respect, non violence…) apporte indirectement un soutien au plaignant, qui voit ainsi reconnus et désapprouvés les comportements qu'il a subis.

L'organisation peut aussi apporter un soutien direct au plaignant, par exemple via une prise au sérieux des récriminations et une écoute du plaignant de la part de sa hiérarchie.



ET / OU



B. Dynamiques d'approbation de la violence relationnelle par l'organisation

L'organisation peut, dans certains cas, se comporter à l'opposé de ses obligations en matière de prévention en alimentant, soutenant, voire organisant la violence relationnelle. La limite est ici subtile entre participation directe de l'organisation comme auteur ou co-auteur de la violence et participation à titre de contexte. On peut probablement, dans la plupart des cas correspondant à ces descriptions, considérer que l'organisation porte au moins une responsabilité partielle dans les actes violents identifiés.

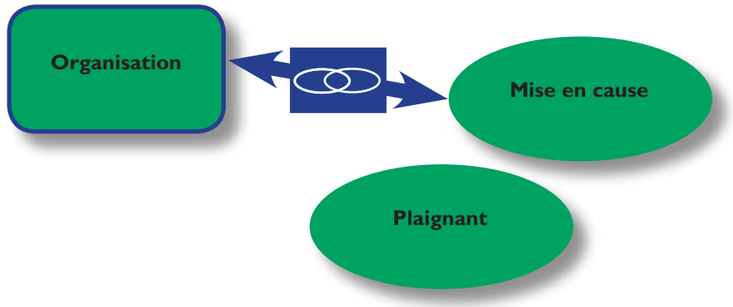
Plusieurs cas de figure peuvent se présenter.

L'organisation peut favoriser la violence relationnelle en approuvant, fût-ce implicitement, les actes de la personne mise en cause, contribuant ainsi à lui donner des ressources telles qu'elle acquière ou maintienne la position haute vis-à-vis de la personne plaignante. L'organisation peut par exemple approuver la personne mise en cause dans ses comportements violents vis-à-vis du plaignant, en estimant que ces comportements sont au moins partiellement justifiés par des caractéristiques du plaignant ou de son travail (productivité, assiduité…). L'organisation peut aussi soutenir la personne mise en cause en valorisant ou considérant normal son mode de fonctionnement général, par lequel cette personne adopte des comportements violents vis-à-vis de son entourage.

La complicité de l'organisation dans l'utilisation par la personne mise en cause de ressources organisationnelles (contrôle de l'information, autorité hiérarchique, capacité à influer sur les prestations ou conditions de travail…) à des fins de violence relationnelle peut aussi, dans certains cas, trouver sa source dans une relation privilégiée, quelle qu'en soit la nature (affective, historique…), que la personne mise en cause entretient avec des personnes influentes dans l'organisation (on peut qualifier ce type de relations, selon MONROY, d' «incestuelles» en ce qu'elles transgressent les règles hiérarchiques habituelles)

Un cas de figure plus proche encore de la responsabilité directe est celui où l'organisation tolère ou favorise une stigmatisation générale de la catégorie de travailleurs à laquelle appartient la personne plaignante, qui fournit ainsi une justifica-

tion d'ordre général aux agissements violents, sans qu'on puisse nécessairement objectiver le mandat donné par l'organisation pour que ces violences aient lieu.



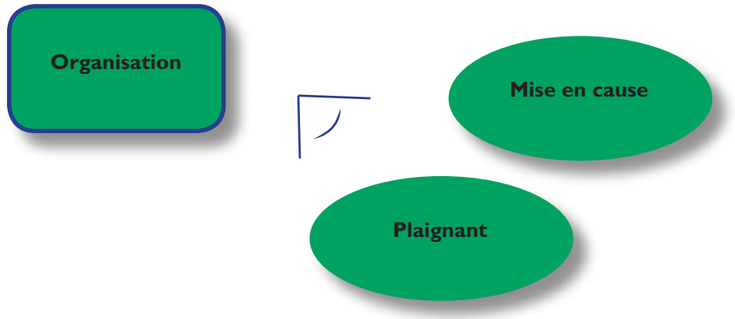
C. Dynamiques de laisser faire de la violence relationnelle par l'organisation

L'organisation peut être plus ou moins clairement au courant des actes violents subis par la personne plaignante, mais fait le choix de ne pas intervenir. Les raisons du choix de «fermer les yeux» peuvent être que l'organisation considère d'autres éléments (compétence de la personne mise en cause, sa position sociale, la peur de créer un précédent…) comme prioritaires par rapport aux relations de travail. Il peut aussi s'agir d'une norme générale de laisser faire ou de non intervention dans les affaires d'autrui.

L'absence de réaction de l'organisation peut être perçue par la personne mise en cause comme une forme d'encouragement de la relation qui s'est développée entre les protagonistes. On remarquera à nouveau que la limite entre le laisser-faire et le renforcement par l'organisation est difficile à tracer. On peut considérer que la limite entre ces deux situations passe par la connotation positive donnée ou non aux comportements violents.

Un autre facteur par lequel, involontairement, l'organisation peut permettre le développement de relations violentes est la concentration de ressources dans les mains de peu de personnes. Cette situation rend possible pour un individu d'utiliser des moyens organisationnels dans le cadre d'une relation violente. L'acquisition de nouvelles ressources par la personne mise en cause renforcera souvent, dans ce type de cas, les dynamiques violentes.

L'organisation permet aussi indirectement le développement d'actes violents lorsque les personnes qui exercent du pouvoir ne sont pas soumises à un contrôle direct ou a posteriori de leur manière de l'exercer. En pouvant pratiquer des modes de management ou développer des modes relationnels hors de tout contrôle, des relations violentes peuvent se nourrir de ressources organisationnelles. Une telle absence de contrôle ou de régulation avoir des effets aussi bien dans une logique descendante (de la part de personnes en position hiérarchique, de groupes représentant le pouvoir tels que conseils d'administration, autorité politique, comité de direction, etc.) qu'ascendante (venant de personnes subordonnées ou de groupes les représentant comme les organisations syndicales par exemple).



7.3 Contextes relationnels indirects

En dehors des dynamiques groupales ou organisationnelles qui ont pour effet de donner ou de retirer des ressources aux protagonistes de la relation violente, telles qu'elles ont été décrites dans le chapitre précédent, on peut relever des dynamiques relationnelles qui ont un effet indirect sur les relations violentes.

Il s'agit d'éléments de contexte qui traversent de manière très large le groupe ou l'organisation, et dans lesquelles les protagonistes sont ou non partie prenante.

Deux types de phénomènes identifiés, à titre d'exemple, entrent dans cette catégorie, l'un à caractère symétrique, l'hyperconflit, l'autre à caractère complémentaire, la maltraitance managériale.

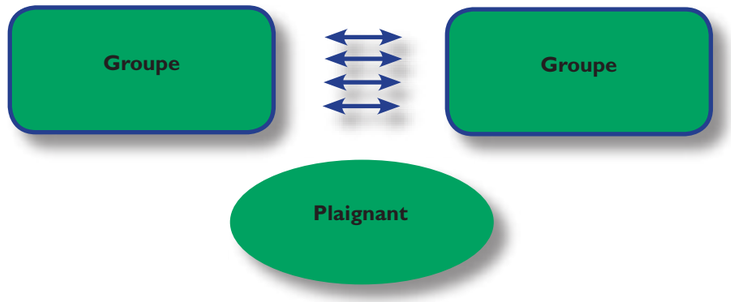
A. Dynamique d'hyperconflit

La personne plaignante peut subir de la violence au sein d'un contexte plus général d'hyperconflit. Dans ce cas, la violence subie par le plaignant est une partie particulière, ou prend place au sein d'un clivage qui a colonisé l'ensemble du groupe, qui s'est cristallisé et qui absorbe une partie importante de l'énergie du groupe. On peut identifier, par exemple, deux sous-groupes qui s'affrontent au sein d'une équipe ou un service. Les enjeux de départ sont devenus flous, les membres du groupe sont amenés à se positionner autour des lignes de clivage du conflit, les informations sont sans arrêt réinterprétées en fonction des clés de lecture du clivage, etc.

Les caractéristiques de l'hyperconflit peuvent se retrouver au niveau organisationnel: là où, au niveau groupal, deux sous-groupes peuvent s'affronter au sein d'une équipe ou un service, au niveau organisationnel c'est l'ensemble de l'organisation qui peut être traversée par un hyperconflit.

La personne plaignante peut donc subir une violence relationnelle dans une dynamique symétrique ou parfois complémentaire, de la part d'une personne ou d'un groupe mis en cause, dans un contexte d'affrontement symétrique entre deux groupes. On ne peut déterminer qu'au cas par cas si cet hyperconflit donne ou retranche des ressources à la partie plaignante.

Ce contexte est pertinent pour le traitement de la plainte, dans la mesure où le traitement de l'hyperconflit est nécessaire, pour les personnes comme pour le groupe et l'organisation, au-delà de la prise en charge de la personne plaignante.



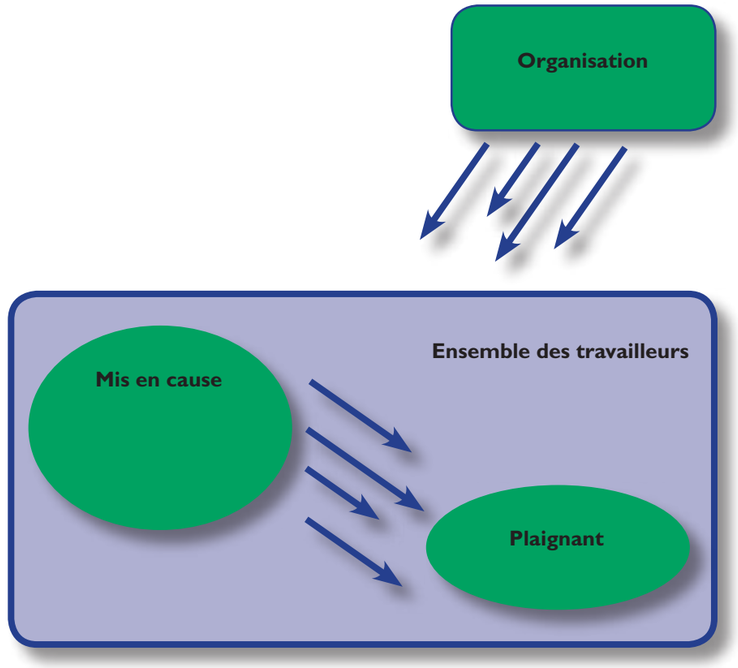
Voir une description plus détaillée des caractéristiques sur la fiche: ***hyperconflit***

B. Maltraitance managériale ou organisationnelle

La dynamique de domination de la part de l'organisation sur l'un ou l'ensemble de ses membres a été décrite dans le chapitre consacré aux dynamiques organisationnelles, en supposant que la personne plaignante en était victime directe. Dès

lors que la maltraitance est un phénomène qui touche généralement l'ensemble des travailleurs dans une organisation, cette hypothèse est plausible. Toutefois, certains, plus habiles à esquiver, parviennent à échapper plus ou moins à cette violence, à ne pas en être les cibles privilégiées.

Il est utile de réintroduire ce type de situation en tant que contexte relationnel indirect, dans la mesure où les faits violents faisant l'objet de plainte peuvent être imputés à une personne ou un groupe autre que celui exerçant la maltraitance. Dans ce cas, le climat général de maltraitance, en soi violent, ne s'exerce pas au premier titre sur le plaignant mais contribue par exemple à légitimer, ou rendre «banals» les actes violents que le plaignant dénonce.



7.4 Contexte général

D'une manière plus générale, il pourra s'avérer utile de prêter attention à des éléments de contexte plus indirects susceptibles de fournir des clés d'explication quant aux facteurs qui ont permis ou favorisé l'émergence de comportements violents comme mode de fonctionnement dans un milieu de travail.

Des événements ou éléments de contexte extérieurs à la situation de violence au travail peuvent en effet favoriser, à titre de ressource d'adaptation, l'importation dans les relations de travail de modes comportementaux acquis ailleurs au cours de l'histoire des individus.

Des caractéristiques du travail ou de ses conditions, relevant plutôt du bien-être au travail, peuvent avoir pour effet plus ou moins indirect le recours à ces modes d'adaptation non éthiques.

Il est bon de les prendre en considération pour proposer des interventions de nature préventive sur les conditions de travail, d'un côté, ou sur les modes relationnels des personnes impliquées d'autre part.

Au niveau organisationnel:

- un contexte de changement organisationnel
- un contexte de concurrence et de précarité des emplois
- une culture de l'urgence
- une culture de soumission à l'autorité
- les positionnements éthiques de l'organisation, dans un sens de respect des personnes, ou dans un sens d'encouragement de la compétition, du dépassement, etc.
- une présence récurrente de phénomènes conflictuels au sein de l'organisation
- une mauvaise gestion des compétences, qualifications et de la répartition des charges de travail
- ...

Au niveau groupal:

- les climats d'équipe cordiaux ou, au contraire agressifs
- des dynamiques de peur
- les mécanismes plus ou moins développés de solidarité
- des équilibres sociaux fragiles et des rapports de force changeants
- les dynamiques de soutien
- les stratégies de défense collective
- …

Au niveau interpersonnel:

- des relations fortes et positives
- des rivalités interpersonnelles
- des modes de fonctionnement incompatibles
- des préférences ou des antipathies rigides
- des sentiments de revanche
- la fragilité de certaines personnes
- …

Les contextes personnels

Les situations de violences relationnelles au travail mettent en jeu des éléments de la personnalité des protagonistes, hérités de leur histoire personnelle. Cette dimension de la psychologie individuelle des protagonistes sort du cadre du diagnostic des violences relationnelles au travail que nous proposons.
Que la violence ait été relevée ou non, l'aide aux personnes peut impliquer, dans certains cas, le recours à des formes de thérapies individuelles susceptibles de leur fournir des ressources nouvelles. L'intervenant ne peut en tout état de cause glisser de la prise en charge de la situation de violence à celle, thérapeutique, de la personne, qui sort du cadre de son intervention.

En outre, lorsqu'on diagnostique une souffrance en l'absence de faits violents, on pourra se demander dans quelle mesure les caractéristiques psychologiques de la personne peuvent expliquer cette souffrance.

On prêtera attention, dans ce domaine:

Dans les situations relationnelles décrites
- Aux décalages entre les comportements décrits et la situation de travail
- Aux styles de coping
- Aux tendances à la victimisation
- A l'hyperréactivité
- Aux scénarios relationnels

Dans les éléments d'histoire personnelle
- Des épisodes passés d'abus
- Des traumatismes anciens
- Des répétitions d'échecs relationnels

7.5 Fiches descriptives des contextes relationnels indirects

7.5.1 Hyperconflit

Questions à investiguer:

1. L'environnement de travail décrit par la personne plaignante semble être structuré en deux groupes distincts qui s'opposent.
2. Cette structuration en groupes articulés autour du conflit détermine plus le fonctionnement des personnes que l'organisation formelle ou fonctionnelle de l'entreprise (par exemple, groupes de travail, services, départements…).
3. Ces groupes sont structurés, polarisés autour de «figures centrales», de représentants identifiés.
4. Les personnes constituant ces groupes semblent développer un sentiment d'appartenance fort à l'égard de leur groupe respectif.
5. Cette opposition entre groupes perdure depuis longtemps (mois, années).
6. Dans le cadre de cette opposition, les parties font constamment référence à des événements passés qui auraient alimenté la situation actuelle.
7. Les événements passés semblent être sélectionnés, interprétés et compris en regard du conflit.
8. Les groupes ainsi constitués semblent mobiliser de plus en plus de personnes dans l'organisation.
9. Il semble exister une forme de «recrutement» organisé par les groupes pour rallier d'autres personnes de leur côté respectif, pour trouver des «alliés».
10. Certaines personnes de l'organisation se voient en quelque sorte contraintes de prendre position par rapport à cette opposition entre les groupes.
11. La présence de ces groupes transforme les échanges et communications entre les personnes de l'organisation.
12. Il se développe des codes ou des moyens de communication spécifiques au sein des groupes (par exemple utilisation de surnoms; clins d'oeil ; jargon ou vocabulaire…).
13. On observe une disparition de certains types de communication entre les groupes (par exemple salutations; échanges informels de nature personnelle et privée; échanges professionnels nécessaires au fonctionnement de l'organisation…).
14. Cette situation de clivage apparaît être un enjeu pour l'organisation dans la mesure où l'issue du conflit déterminera en quelque sorte le fonctionnement ultérieur de l'organisation.
15. L'opposition entre les groupes a pris une telle ampleur que la grande majorité des membres de l'organisation et même des personnes lui étant extérieures sont au courant de celle-ci.
16. On peut observer une disparition progressive des échanges verbaux, du dialogue entre les groupes au profit de réponses plus comportementales, sous forme d'actes (par exemple rétention d'informations, absence de convocation aux réunions, ne pas venir, claquer les portes…).
17. La situation peut être caractérisée par l'émission de comportements considérés comme de plus en plus violents de la part de chaque groupe.
18. On peut observer des comportements d'évitement systématique entre les parties.
19. Les groupes ont une représentation humiliante, dégradante ou négative l'un de l'autre.
20. Ces groupes s'opposent du point de vue des valeurs ou d'éléments idéologiques.
21. Les groupes s'attribuent l'un l'autre des valeurs, des intentions ou des buts négatifs.
22. Les personnes mobilisées par le conflit y consacrent une grande partie de leur temps de travail.
23. Les personnes concernées par la situation de conflit envisagent majoritairement des «solutions» dommageables pour les parties (par exemple mutation, licenciement…).
24. L'interprétation que chacune des parties fait de la situation est radicalement différente.
25. Il est difficile pour les parties de remettre en question leur vision de la situation conflictuelle et de pouvoir considérer d'autres points de vue que le leur.

7.5.2 Maltraitance managériale

Questions à investiguer:

1. Le ou les dirigeants mettent une pression constante et délibérée sur l'ensemble du personnel ou des catégories de celui-ci.
2. On peut qualifier les comportements des dirigeants comme non respectueux des personnes et de leurs droits, sinon tyranniques.
3. Les comportements violents ont un caractère typique, voire grave.
4. Des comportements violents sont exercés au vu et au su de tous au sein de l'organisation: invectives, menaces, voies de fait éventuels (lancers d'objets, gestes brusques…).
5. Les comportements violents touchent, à des degrés divers, l'ensemble des travailleurs ou du moins des catégories entières de ceux-ci.
6. Les comportements violents visent à s'assurer l'obéissance ou la soumission des travailleurs, à les empêcher de s'exprimer, de revendiquer ou de protester.
7. Il règne dans l'organisation un climat de crainte à l'égard des dirigeants ou de certains de ceux-ci.
8. Les victimes ont pleine conscience du caractère violent des comportements qu'elles subissent.
9. La sécurité de l'emploi et/ou les règles de sécurité au travail font partie des leviers par lesquels la violence est imposée.

8. FICHE RÉCAPITULATIVE DE DIAGNOSTIC

1. CONSEQUENCES

PHYSIQUES	PSYCHOLOGIQUES	SOCIALES

INDICES DE GRAVITE

TEST STRESS POST TRAUMATIQUE

2. FAITS VIOLENTS

	Niveau interpersonnel	Niveau groupal	Niveau organisationnel

TYPE DE VIOLENCE

Agression	
Isolement	
Attaques	
Utilisation de tiers	
Mise en échec	
Déni de droits	
Déstabilisation	

CARACTERISTIQUES DE LA VIOLENCE

Fréquence et durée	
Typicité	
Variété	
Gravité	
Discrimination	
Non-écologie	

3. NATURE DE LA RELATION

DYNAMIQUE INTERPERSONNELLE

SYMETRIQUE	HOSTILITE	DOMINATION

DYNAMIQUE GROUPALE

SYMETRIQUE	HOSTILITE	DOMINATION

DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE

SYMETRIQUE	HOSTILITE	DOMINATION

MODIFICATION DES DYNAMIQUES SELON LA PERIODE REFERENCE

4. INDICES DE CONFIGURATIONS TYPIQUES

INDICES

CONFLIT	HARCELEMENT BOUC EMISSAIRE BIZUTAGE	EMPRISE

5. CONTEXTE RELATIONNEL DIRECT

CONTEXTE GROUPAL

RENFORCE LE PLAIGNANT	AFFAIBLIT LE PLAIGNANT

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	
RENFORCE LE PLAIGNANT	AFFAIBLIT LE PLAIGNANT

6. CONTEXTE RELATIONNEL INDIRECT	
INDICES D'HYPERCONFLIT	INDICES DE MALTRAITANCE

7. ELEMENTS DE CONTEXTE GENERAL
ELEMENTS DE CONTEXTE GENERAL

BIBLIOGRAPHIE

Einarsen S. & Raknes B.I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. Violence and victims, Vol. 12, n°3

Einarsen, S. & Gomze Mikkelsen (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perpectives in research and practice, Taylor and Francis, London. pp. 327-339

Faulx, D. (2005). Modèle d'investigation des situations de souffrance au travail. AIPTLF, Bologne (sous presse)

Faulx, D., Erpicum, F. & Horion, E. (2005). Effet Gavroche et relations hyperconflictuelles de travail. Interactions, vol. 9, n°1, printemps, pp.89-117 Leymann, H. (1996). Mobbing, la persécution au travail. Paris: Seuil Geuzaine, C. & Faulx, D. (2003). Au delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale. 58, 7-18

Faulx, D. & Geuzaine, C., (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. Médecine de Travail et Ergonomie, Volume XXXVII, N°3, pp.135-147

Hoel, H.; Rayner, C., & Cooper, C. (1999) Workplace bullying, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), vol. 14, pp.195-230

Hirigoyen, M-F (1998). Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien, Paris, Syros.

Leymann, H. (1996a). Mobbing, la persécution au travail, Seuil Leymann, H. (1996b), Handanleitung für den LIPT-Fragebogen, DGVT Verlag, TübingenLeymann H. (1996c). The content and development of Mobbing at Work, , European Journal of Work and Organiational psychology, P. Henrriot (Ed.), 5 (2), 165-184

Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Violence and Victims, Vol. 5, n°2, Liefooghe, A.P.D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of worplace ullying: the role of the organization. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 ('), 375-392

Lourau, R.(1978). L'Etat inconscient, Paris; Minuit

Perrone, R. & Nannini, M. (1996). Violence et abus sexuels dans la famille, Une approche systémique et communicationnelle. Paris, ESF

Randall, 2001

Scott D. (1986). Conflict Handling: A Map for Managers, Organizational development journal, 4 (2), pp. 53-56

Spurgeon, A. (2003). Bullying from a risk mangement perspective. In Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perpectives in research and practice, Taylor and Francis, London. pp. 327-339

Vartia (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well being of its targets and the observers of bullying . Scandinavian Journal of Work environnement and health, 27, 1, 63-69